

Markus Välimaa

# **Työaika-autonomian käynnistäminen ensihoitokeskuksessa**

Kevät 2018

YAMK Sosiaali- ja terveysala  
Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen yAMK

Tekijä: Välimaa Markus

Työn nimi: Työaika-autonomian käynnistäminen ensihoitokeskuksessa

Ohjaaja: Hemminki Arja, YTT, lehtori

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 73

Liitteiden lukumäärä: 2

Kukapa ei haluaisi itse suunnitella työvuorojaan? Autonominen työvuorosuunnittelu on yksi merkittävä työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttava tekijä. Se antaa vaikutusmahdollisuuden ja helpottaa työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli käynnistää työaika-autonomia ensihoitokeskuksessa. Tehtävän tarkoituksena oli raportoida työaika-autonomian käynnistämisen vaihe yhdellä ensihoitoalueella (EHA4). Kehittämistehtävän aihetta lähestyin työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tehtävän keskiössä on sekä strateginen johtaminen että muutosjohtaminen. Osastonhoitajan työ ensihoitokeskuksessa on suurilta osin etäjohtamista, joten halusin tuoda näkökulmaa esiin myös sen kautta.

Kehittämistehtävässäni on piirteitä kehittävästä työntutkimuksesta. Se on osallistavaa tutkimusta, jossa tutkijat tekevät sitä yhdessä asianomaisen työyhteisön työntekijöiden kanssa. (Engeström 2002, 124.) Työvuorosuunnittelun kehittäminen aloitettiin selvästä tarpeesta, joka nousi henkilöstöltä esiin yksikköpalaverissa. Kehittämistyöni yhtenä menetelmänä käytin benchmarkingia (parhaista käytännöistä oppimisen menetelmä), jonka tuloksia hyödynsin työaika-autonomian käynnistämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Aineistona oli myös ennen käynnistämisen vaihetta ja sen jälkeen käydyt yksikköpalaverit. Lisäksi toteutin kyselyn ennen ja jälkeen muutoksen. Ensimmäinen kysely (N=9) keskittyi ennen muutosta nykyiseen työvuorosuunnitteluun ja toinen kysely (N=15) muutoksen jälkeen työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Kyselyjen avoimet vastaukset analysoin teemoitellen.

Kehittämistyön tuloksena työvuorosuunnitteluprosessi muutettiin lähes kokonaisuudessaan ja uusi toimintamalli jää käyttöön leviten hiljaksen koko ensihoitokeskukseseen. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että muutos on positiivinen ja pysyvä. Sillä saattaa olla tulevaisuudessa merkitystä henkilöstön parempaan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi sillä saattaa olla yhtenä tekijänä vaikutusta ensihoitokeskuksen työn imuun. Toimintamallin jatkokehitys rajautuu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Avainsanat: johtaminen, työvuorosuunnittelu, työaika-autonomia, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Social Work and Health Care

Degree programme: Master's Degree Programme in Development and Management in Social Work and Health Care

Author/s: Välimaa Markus

Title of thesis: Developing the Working-Time Autonomy in Emergency Medical Service

Supervisor(s): Hemminki Arja, Senior Lecturer, PhD

Year: 2018

Number of pages: 73

Number of appendices: 2

---

Who wouldn't want to make one's own schedule at work? Working-time autonomy is one of the most significant and influential factors of occupational health and well-being at work. It gives personnel the possibility to influence their schedule and makes it easier to coordinate work and spare time.

The aim of this study was to develop the working-time autonomy in emergency medical service. The intent was to report the working-time autonomy activation in one of the five emergency districts (EHA4). I approached the study theme from the view of occupational health and well-being at work. The strategic management and the management of change were the focus of the study. The manager's work at emergency medical service is mostly e-management, and consequently, the e-management point of view is emphasised.

In this study, there are features of improving work analysis. It is communal research, where the researchers study with concerned personnel of the work community. (Engeström 2002, 124.) Developing the scheduling started from a clearly expressed need, that stood out from the personnel at the unit meeting. One study method used was benchmarking, which helped planning and activating the working-time autonomy. Unit meetings were also in the study material along with enquiry, which I completed before and after the change of scheduling. The first enquiry (N=9) focused on the scheduling before the change and the second enquiry (N=15) focused on the scheduling by autonomy after the change. The results of the enquiry's were analysed by theme method.

Due to the study, the process of scheduling changed completely. The new operating model will stay in place and little by little spread all over the emergency medical service. The results of the enquiry's show that the change is positive and sustainable. Furthermore, it may have a significant effect on the personnel's occupational health and well-being at work, along with increased intake of new staff in emergency medical service. The improvement of the new operating model is limited outside this study.

Keywords: leadership, personnel staffing and scheduling, working-time autonomy, occupational health / well-being at work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo .....	4
1 JOHDANTO .....	5
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TARKOITUS..	8
2.1 Työvuorosuunnittelumallin kehittämisen lähtökohdat .....	8
2.2 Työvuorosuunnittelumallin kehittämistyön tavoite ja tarkoitus .....	11
2.2 Kehittämistyön kehittämiskysymykset .....	12
3 TYÖAIKA-AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN	
KÄYNNISTÄMISEN KESKEISET KÄSITTEET .....	13
3.1 Työvuorosuunnittelulla ja työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia.....	13
3.2 Työhyvinvointi .....	15
3.3 Strateginen johtaminen ja muutosjohtaminen .....	20
3.4 Etäjohtaminen .....	27
4 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGIA .....	31
4.1 Kehittävän työntutkimuksen piirteet ja tiedonintressi.....	31
4.2 Arviointikyselyt ja teemoittelu .....	34
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	36
5.1 Benchmarking (parhaista käytännöistä oppiminen).....	36
5.2 Kehittämistyön eteneminen .....	37
5.3 Kehittämistyön tulokset .....	46
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	57
7 POHDINTA .....	60
7.1 Kehittämistyön etenemisen ja jatkotutkimusaiheiden pohdintaa .....	60
7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	64
LÄHTEET .....	69
LIITTEET .....	73

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1. Arviointilomakkeen teemoittelu .....	35
Taulukko 2. Kehittämistyön prosessin vaiheet ja toimenpiteet .....	37
Taulukko 3. Muutoksen portaat John P. Kotterin mukaan.....	39
Taulukko 4. Ensimmäisen työvuorosuunnittelun arviointikyselyn tulokset .....	47
Taulukko 5. Toisen työvuorosuunnittelun arviointikyselyn tulokset .....	50
Taulukko 6. Kehittämistyön johtopäätökset.....	57
Kuvio 1. Toimintajärjestelmän rakennemalli.....	33
Kuvio 2. Työvuorosuunnittelutaulukko (excel).....	44

## 1 JOHDANTO

Työvuorojen itsesuunnittelun historia yltää aina 1960 -luvun Lontooseen saakka väittää Hung (2002) Nursing Economics -lehden artikkelissaan "A Note On Self-Scheduling". Työvuorojen itsesuunnittelun hyötyjä ovat Hungin mukaan mm. esimiesten työpanoksen vapautuminen muuhun, henkilöstön parempi sitoutuminen työhön ja henkilöstön paremman työtyytyväisyyden myötä henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen. Ja nämä seikat ovat vähentäneet myös mm. ylimääräisiä kustannuksia. (Hung 2002, 37 -38.) Kuten historia osoittaa, työvuorosuunnittelu on mietityttänyt jo vuosikymmeniä ja se on yksi merkittävä työhyvinvoinnin ylläpitäjä.

Kehittämistyöni aihe ponnistaa suoraan käytännön tarpeesta, jonka myös ensihoitokeskuksen henkilöstö on itse tuonut esille. Työaika-autonomiasta on entuudestaan muutamalla ensihoidon työntekijällä jonkin verran kokemusta ja se on koettu hyväksi työkaluksi työvuorosuunnittelun tukena. Myös itselläni on melko laaja kokemus aiheesta yli kymmenen vuoden ajalta. Olen ollut käynnistämässä autonomista työvuorosuunnittelua Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella useissa eri yksiköissä mm. keuhko- ja infektiosairauksien vuodeosastolla A31, sydänpotilaiden vuodeosastolla A32, naistenosastolla H01, päivystysosastolla, päivystyspoliklinikalla sekä vastasyntyneiden teholla jne. Keuhko- ja infektiosairauksien osastolla A31 sekä päivystysosastolla olen "pyörittänyt" työaika-autonomista työvuorosuunnittelua usean vuoden ajan apulaisosastonhoitajan virassa toimiessani. Tästä saamani kokemuspohja olikin hyvä ponnahduslauta tulevaan kehittämistyöhöni ensihoitokeskuksessa.

Työaika-autonomiaan on valmistauduttava hyvin jo ennen kokeilun alkua. Kokemukseni pohjalta voin todeta, että perusteellinen pohjatieto ja hyvä informaation kulku ovat työaika-autonomian käynnistämisen kulmakiviä. Työaika-autonomian käynnistämisen suurin haaste mielestäni onkin riittävän ja perusteellisen informaation saaminen henkilöstölle ja työvuorosuunnittelun pelisääntöjen sisäänajo. Nämä molemmat vaiheet ovat ennen varsinaista autonomisen työvuorosuunnittelun alkua, joten huonolla pohjatyöllä on mahdollista pilata koko prosessi jopa jo ennen sen kunnollista käynnistymistä.

Työaika-autonomiasta ja sen hyödyistä on nykypäivänä jo melko paljon tutkittua tietoa. Työajasta on tullut jossain määrin joustava asia myös työntekijöiden tarpeista katsottuna. Selvä enemmistö työntekijöistä voi vaikuttaa vähintään jonkin verran töihin tulo- ja lähtöaikoihin. Täysimääräiset vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin vain hieman useammalla kuin joka kymmenellä. (Antila 2005, 12.) On todettu, että työajan autonomisoiminen liittyy oleellisesti organisaatioiden modernisoitumisprosessiin. Työajan autonomia on keskimääräistä suurempaa sellaisissa organisaatioissa, joissa työntekijöiltä edellytetään erityisesti vastuullisuutta, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta. (Antila 2005, 58.) Autonomian ja valinnanvapauden tunne syntyy tietoisuudesta, että ajatuksillamme ja käsityksillämme on merkitystä työhön liittyvistä yksityiskohdista päätettäessä, ja että koemme aikuisen tavoin vastuuta päätöksemme tuloksista. (Liukkonen ym. 2006, 105.)

Työministeriön teettämässä työpoliittisessa tutkimuksessa todetaan, miten työaika-autonomian lisääminen ja työtuntien vähentäminen ovat selvästi tärkeimmät tekijät työaikatytytyväisyyden parantamisessa. Työntekijät painottavat työaika-autonomian lisäämistä töihin tulo- ja lähtöaikojen osalta, kun taas alemmat ja ylemmät toimihenkilöt haluaisivat parantaa mahdollisuuksia pitää työajan ylittävät työtunnit vapaana. Pienten lasten vanhemmilla on selvästi muita suurempi halu työaika-autonomiaan, mutta yllättäen he eivät kaipaa muita enempää työaikoihin säännöllisyyttä. Tästä voidaankin päätellä, että he haluavat työaikoihin nykyistä enemmän joustoa oman elämäntilanteensa ehdoilla. (Antila 2005, 12 –13.)

Muun muassa tähän tarpeeseen vastaa työaika-autonominen työvuorosuunnittelu myös ensihoitokeskuksessa, jossa työntekijöiden keski-ikä on melko alhainen ja näin henkilöstössä on paljon pienten lasten vanhempia. Tutkimus hipaisee hieman myös omaa osastonhoitajan toimenkuvaani, sillä tutkimuksessa todetaan, että työajan ylittävät työtunnit haluttaisiin pitää vapaana alempien ja ylempien toimihenkilöiden toimesta ja vaikuttamismahdollisuuksia siihen haluttaisiin parantaa. Työaika-autonominen työvuorosuunnittelu vähentää myös osastonhoitajan työtaakkaa työvuorosuunnittelussa ja vapauttaa työpanosta johonkin muuhun ja tätä kautta koko työajan käyttöön ja mahdollisesti vähentää ylitöiden määrää. Työtaakan keveneminen ja ylitöiden määrän väheneminen parantaa pitkällä aikavälillä myös omaa työhyvinvointiani. Esimiehen jaksaminen työssä on erittäin merkittävä asia sekä hänen

itsensä, että koko työyhteisön toiminnan kannalta. Jos esimies uupuu, se alkaa heijastua kielteisesti koko työyhteisöön. (Järvinen 2005, 145.)

Kehittämistehtävän raportissa kerron ensin työn tarkoituksesta ja tavoitteesta. Tämän jälkeen avaan teorian kautta keskeiset käsitteet ja käyn läpi kehittämistyön metodologiaa. Kehittämistyön toteutuksen ja aineiston analyysin jälkeen kerron kehittämistyön tulokset sekä johtopäätökset. Lopuksi pohdin kehittämistyötä kokonaisuutena ja esitän jatkotutkimushaasteet. Mainittakoon vielä, että vuoden 2018 alusta lähtien ensihoitokeskuksen virallinen nimitys on muuttunut ensihoitopalveluksi, mutta opinnäytetyössä käytän ensihoitokeskus -nimitystä, koska raportin kirjaaminen on aloitettu vuoden 2017 aikana, jolloin vanha nimitys oli vielä voimassa.



## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TARKOITUS

### 2.1 Työvuorosuunnittelumallin kehittämisen lähtökohdat

Työvuorosuunnittelu on suuressa roolissa omassa työssäni ensihoitokeskuksessa. Työvuorosuunnittelun kehittäminen on oman työni kehittämistä, mutta sillä on myös suuri merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta ja se vaikuttaa oleellisesti koko henkilöstön jaksamiseen. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on usein melko haastavaa ja työvuorosuunnittelulla tähän pystytään vaikuttamaan. Vaikkakin työvuorojen suunnittelu lähtee aina työn asettamista tarpeista, siinä voidaan huomioida myös työntekijöiden näkökulma ja työssä jaksaminen.

Työn suunnittelu, organisointi ja johtaminen vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Organisaation toimintakyky ja menestys ovat sen henkisen pääoman varassa. Henkinen pääoma puolestaan perustuu organisaatiossa työskentelevien ihmisten osamiseen, hyvinvointiin ja keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen tuloksena syntyneeseen sosiaaliseen pääomaan. Vaikka ihminen osaisi kuinka hyvin tehdä työnsä, hän ei pysty tekemään parastaan, jos hän voi psyykkisesti tai fyysisesti huonosti. (Viitala & Jylhä 2006, 242.) Näistä lähtökohdista halusin lähteä kehittämään työaika-autonomista työvuorosuunnittelua ensihoidossa. Kärkiajatuksena oman työtaakkani helpottaminen, henkilöstön parempi työssäjaksaminen ja näiden seikkojen kautta koko työyhteisön parempi työhyvinvointi.

Ensihoitokeskuksessa kehittämistyötä aloittaessani keväällä 2017 alaisuuteeni kuului viidestä ensihoitoalueesta kaksi; ensihoitoalue 1B (JIK -alue) ja ensihoitoalue 5 (Suupohjan alue). Kyseiset ensihoitoalueet (myöhemmin EHA) olivat vakanssipohjiltaan ja ambulanssiyksiköiden määrissä identtiset. Molemmilla alueilla oli 27 vakanssipohjaa ja kolme (3) ensihoitoyksikköä, jolloin jokaisessa yksikössä oli käytännössä yhdeksän (9) lähi-/sairaanhoitajaa. Perusmiehistön vakanssien lisäksi molemmilla alueilla oli kaksi (2) vuosilomaletkantekijävakanssia sekä muutamia lyhytaikaisia sijaisia koulutuspoissaolojen ym. sijaisuuksien paikkaamiseen.

Syksyllä 2017 ensihoitokeskuksessa voimaan tulleet aluejakomuutokset vaikuttivat tilanteeseen sen verran, että minun alaisuuteeni siirtyi koko eteläisen alueen ensihoitoyksiköt käsittäen entiset EHA1A (Seinäjoki), EHA1B (JIK-alue) ja EHA5 (Suupohja) -alueet. Uudet aluejaot eteläisellä alueella tarkoittavat sitä, että uuteen EHA1 -alueeseen kuuluu Seinäjoen ja Ylistaron yksiköiden lisäksi Ilmajoen ja Jalasjärven yksiköt ja uuteen EHA4 -alueeseen kuuluu Kauhajoen ja Teuvan yksiköiden lisäksi myös Kurikan yksikkö.

Uudella EHA1 -alueella vakanssipohjia on yhteensä perusmiehityksessä 57 ja neljä (4) vuosilomaletkanteijää sekä uudella EHA4 -alueella perusmiehityksen vakanssipohjia on 36 ja kolme (3) vuosilomaletkanteijää. Vielä kevään 2018 aikana miehistöön EHA1- alueella on tullut lisäyksiä uuden yhden henkilön yksikön (Community Paramedic) ja ns. varayksikön, joka paikkaa äkillisiä sairauspoissaoloja, aloittaessa toiminnan. Täten perusmiehitys nousi EHA1- alueella 67 henkilöön. Molemmilla alueilla perusmiehityksen ja vuosilomaletkanteijöiden lisäksi henkilöstöön kuuluu vielä muutamia lyhytaikaisia sijaisia koulutuspoissaolojen ym. sijaisuuksien paikkaamiseen. Näin ollen alaisuudessa olevan henkilöstön kokonaismäärä nousi uuden aluejaon ja uusien yksiköiden aloittamisen myötä n. 125 henkilöön. Kehittämistyöhöni tämä muutos ei vaikuttanut suuresti.

Alun perin suunnittelin, että käynnistän työaika-autonomian Suupohjan alueelta, johon kuuluu kolme (3) ensihoitoyksikköä. Uuden aluejaon myötä lisäsin työaika-autonomian ensi vaiheeseen mukaan Kurikan yksikön, joka käynnisti autonomisen työvuorosuunnittelun yhden kuuden viikon työvuorolistajakson verran Suupohjan alueen jälkeen. Täten kehittämistyöni käsittää työaika-autonomian käynnistymisvaiheen uudella EHA4 -alueella, jossa on neljä (4) ensihoitoyksikköä.

Ensihoitokeskuksessa työskennellään kahdessa 12 -tuntisessa työvuorossa; päivävuorossa (klo 08-20 / klo 07-19) ja yövuorossa (klo 20-08 / klo 19-07). Työ on päivystysluonteista. Käytössä olevat 12 -tuntiset työvuorot ovat ylipitkiä. Työn kuormittavuuden näkökulmasta ylipitkät työvuorot ovat pulmallisia, mutta työn luonteen ja sujuvuuden kannalta perusteltuja. Tutkimustuloksissa on todettu, että hyvin suunniteltu 12 -tunnin vuoroihin perustuva työaikamalli voi olla kuitenkin parempi kuin huonosti suunniteltu kahdeksan tunnin vuorojärjestelmä. (Hakola ym. 2007, 29.)

Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa 12 -tunnin vuorojärjestelmien turvalisesta ja työhyvinvointia edistävästä toteuttamisesta teollisuudessa käy myös ilmi, että 12 -tunnin nopeassa vuorojärjestelmässä työtyytyväisyys, koettu vireys, itse arvioitu uni, koettu terveys ja työssä suoriutuminen ovat korkeammalla tasolla kuin muissa työvuorojärjestelmissä. (Karhula ym. 2016, 6.) Nämä ovat mielestäni aika oleellisia havaintoja. Hyvin suunniteltu ja rytmitetty työaikaergonominen 12 -tunnin työaikamalli voi olla jopa hyväksi työssä jaksamiselle.

Työaikojen ajoittuminen, yksittäisen työvuoron kesto sekä kokonaistyöaika vaikuttavat merkittävästi ihmisen psyykkiseen toimintakykyyn ja tätä kautta myös työssä suoriutumiseen ja tapaturma-alttiuteen. (Hakola ym. 2007, 29 –30.) Pitkiin työvuoroihin sisältyy vireyden laskua, joka vaikuttaa useisiin tiedonkäsittelyn osa-alueisiin. Oleellisempaa on kuitenkin kokonaistyöaika, joka vaikuttaa esim. työtapaturmien esiintyvyyteen. Tutkimusten keskeinen havainto on, että työviikon venyminen yli 40 tunnin lisää tapaturmariskiä melko tasaisesti ja noin 60 viikkotyötunnin kohdalla riski lisääntyy 23 %:lla verrattuna alle 40 tunnin työviikkoon. (Hakola ym. 2007, 31 –32.) Hakola & Kalliomäki-Levanto toteavat, että vuorotyön haittojen ehkäisy kohdistuu mm. työaikajärjestelyihin. Vuorotyön rasitusta voidaan vähentää työajan organisoinnilla, kehittämällä työvuorojärjestelmää sekä sopivalla tauotuksella. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 6.)

Työvuorosuunnittelussa ensihoitokeskuksessa olen tähän asti käyttänyt vuonna 2015 kokeilemiani ja henkilöstön kanssa kehittämiäni kiertäviä työvuorosuunnittelupohjia tammikuusta 2016 lähtien. Kiertävän työvuorosuunnittelupohjan etuja ovat ensisijaisesti tasapuolisuus ja ennakoitavuus. Se on listan suunnittelijalle myös työtä selkeyttävä ja helpottava runko. Kiertävien työvuorojen pohjalla on lisäksi työvuoroergonominen ajattelu, joka tuo myönteisiä vaikutuksia terveyteen, koska se tukee ihmisen luonnollista vuorokausirytmää. Työvuorojen ergonominen kierto-suunta tuo riittävän levon jokaisen työvuoron välissä. Ergonomisten työvuorojen käytön on todettu lisäävän hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikana, vähentäneen unihäiriöitä ja parantaneen kokonaisvireyttä sekä jaksamista (Työterveyslaitos 2010, [viitattu 13.2.2017], Ergonomiset työvuorojärjestelyt.).

Kokonaisuutena ajatellen kiertävät työvuoropohjat ovat hyvä työkalu sekä esimiehelle että henkilöstölle. Se helpottaa työn ja vapaa-ajan ristipaineessa sovitteluun työn tekeminen ja perhe-elämä kulkemaan käsi kädessä paremmin. Siirryimme ensihoitokeskuksessa 3.10.2016 lähtien kuuden viikon tasoittumisjaksoon uuden ensihoidon paikallisen sopimuksen puitteissa. Muokkasin tuolloin kiertopohjaa palvelemaan paremmin kuuden viikon tasoittumisjaksoa. Virallisesti en voinut kiertopohjaa kuitenkaan enää käyttää koko ensihoitokeskusta käsittävän tasapuolisuuden nimissä, sillä jokainen ensihoitoalue ei tähän kiertävän pohjan raamiin asetu. Tästä huolimatta omana työkaluna pohja on ollut käytössä edelleen työvuorosuunnittelun runkona.

## 2.2 Työvuorosuunnittelumallin kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Koska kiertävää työvuorosuunnittelupohjaa ei voinut enää käyttää, mielestäni seuraava luonteva askel työvuorosuunnittelun kehittämisessä ensihoitokeskuksella oli käynnistää työaika-autonomia kokeilu, koska sitä henkilöstökin oli toivonut. Hakola ym. (2007) mukaan onnistuneen ja toimivan vuorojärjestelmän valinta perustuu aina yhteiseen päätökseen. Työaikajärjestelyjen muutoshanke on monimutkainen ja aikaa vievä prosessi, koska valinnassa tulee ottaa huomioon sekä työnantajan että työntekijän näkökulma ja vuorosuunnittelun ergonomiset kriteerit. Kuitenkin onnistuessaan se vaikuttaa suotuisasti työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Hakola ym. 2007, 95.)

Hakolan ym. (2007) mukaan toimivan työaika-aratkaisun menestyksestä käyttöönottoa työyhteisössä tukevat monet seikat. Muun muassa johdon tuki, aikainen tiedottaminen ja eri tahojen osallistuminen ovat oleellisia seikkoja. Lisäksi hankkeen selkeä aikataulutus, kokeilujakso (vähintään 6 kuukautta) sekä vaikutusten seuranta ja arviointi ovat tärkeitä. (Hakola ym. 2007, 54 –55.) Mielestäni nämä samat seikat pätevät myös työaika-autonomian käynnistämisen onnistumisessa.

Kehittämistyöni **tavoitteena** on käynnistää työaika-autonominen työvuorosuunnittelu ensihoitokeskuksessa ja luoda toimiva työaika-autonominen työvuorosuunnittelumalli aluksi yhdelle hallinnoimalleni alueella (EHA4), mutta mahdollisesti tulevai-

suudessa koko ensihoitokeskukselle. Tehtävän **tarkoituksena** on raportoida työaika-autonomian käynnistämisvaihe yhdellä ensihoitoalueella (EHA4). Kehittämistyöni koostuu ainoastaan EHA4 -alueen työaika-autonomian käynnistämisen kirjauksesta.

### 2.3 Kehittämistyön kehittämiskysymykset

Kehittämistyön kehittämiskysymyksiä on kaksi:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämisen onnistumiseen ensihoitokeskuksessa?
2. Miten esimies voi työvuorosuunnittelun kautta vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin?

### 3 TYÖAIKA-AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KÄYNNISTÄMISEN KESKEISET KÄSITTEET

Keskeisiä käsitteitä työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämisessä ovat: **työvuorosuunnittelu**, **työaika-autonomia**, **työhyvinvointi** sekä **johtaminen**; tarkemmin **strateginen johtaminen**, **muutosjohtaminen** ja **etäjohtaminen**. Kehittämistyöni aiheeseen liittyvää materiaalia löytyy mm. johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvästä ammattikirjallisuudesta sekä työvuorosuunnitteluun keskittyneistä tutkimuksista, joita on tehty esim. työterveyslaitoksen toimesta. Apuna tiedonhakuun käytin Seinäjoen ammattikorkeakoulun tiedonhakuoppaita sekä kirjastojen tarjontaa.

#### 3.1 Työvuorosuunnittelulla ja työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia

Euroopan unionin jäsenvaltioita velvoittaa työaikadirektiivi 2003/88/EY, jonka perusteella on säädetty kansalliset työaikaa koskevat lait. Työaikadirektiivi on EU:n työelämän perusdirektiivejä, jossa vahvistetaan turvallisuutta ja terveyttä koskevat vähimmäisvaatimukset työajan järjestämistä varten. Suomessa työaikaa säätelee yleinen työaikalaki 9.8.1996/605. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 4.) **Työvuorosuunnittelun** reunaehdot määräytyvätkin mm. työaikalain ja virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti. Työaikalaki määrittelee mm. mikä ylipäättään on työaikaa. Työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 1996/605). Kunnallinen virka- ja työehtosopimus määrittelee mm. millä aikataululla työvuorosuunnitelma tulee laatia. Työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitetun ajanjakson alkamista (KVTES 2018 –2019).

**Työaika-autonomialla** tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorojen suunnittelukäytäntöä, jossa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijällä on vapaus ja vastuu suunnitella omat työvuorot työpaikalla yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtojen puitteissa. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen pituuteen, aamu-,

ilta- ja yövuorojen määriin sekä vapaiden rytmittelyyn ja sijaintiin. Autonominen työaikasuunnittelu ei muuta työhöntuloaikoja eikä säännöllisen työajan pituutta. Kulloinkin noudatettava työehtosopimus, työaikalaki, paikalliset sopimukset sekä yksikön toiminta toimivat reunaehtoina työvuorosuunnittelulle. Pelisääntöjen avulla varmistetaan toimintojen sujuminen sekä se, että työvuorosuunnittelu on oikeudenmukaista ja tasapuolista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 12.)

Liukkonen ym. (2006) toteaa teoksessaan, että johtamisessa merkittävintä on autonomian tarjoaminen työntekijöille. Kun siirrytään autoritäärisestä johtamistavasta demokraattiseen, olennainen muutos liittyy annettujen vapauksien määrään. Esimiehen täytyy kuitenkin voida luottaa työntekijöiden valmiuteen ottaa vastuuta saamansa vallan vastapainoksi, jotta päätösvaltaa voidaan ylipäättään delegoida työntekijöille. (Liukkonen ym. 2006, 109.) Tämä on olennaista myös työaika-autonomiassa työvuorosuunnittelussa. Työntekijöillä on valta suunnitella omat työvuoronsa, mutta myös vastuu resurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä. Tämän vuoksi autonomian lisääminen ei olekaan aivan yksinkertainen asia. Tarvitaan luottamuksellisia ja rehellisiä keskusteluja, jotta työntekijöiden valmius itseohjautuvuuteen voidaan todentaa. Luottamus työntekijöihin merkitsee tarpeettomien sääntöjen ja kontrolloivien toimenpiteiden vähentämistä. (Liukkonen ym. 2006, 109.)

Motivaation kehittymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua heidän työtään, tehtäviään, työympäristöään ja kokonaisvaltaisesti koko työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista, se tarjoaa heille mahdollisuuden kokea autonomiaa. (Liukkonen ym. 2006, 118.) Mahdollisuus suunnitella omat työvuorot helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, koska pyrkimys on, että jokainen työntekijä voisi suunnitella mahdollisuuksien mukaan omaa elämäntilannetta palvelevia työvuoroja. Työaika-autonomia ei kuitenkaan tarkoita sitä, että valitaan aina ns. parhaimmat vuorot, vaan että jokaisen toiveita ja mieltymyksiä pyritään tasapuolisesti huomioimaan. Kuormittavassa vuorotyössä tämän on todettu parantavan työhyvinvointia ja sitä kautta jaksamista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 12.)

Esimiehet voivat asettaa rajoja siten, etteivät työntekijät koe niitä kontrolloivina, että työntekijät kokevat autonomiansa säilyvän. Rajojen asettaminen on tärkeää myös

työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Jos rajoja ei aseta, se on helposti tulkittavissa välinpitämättömyydeksi ja arvostuksen puutteeksi. Rajojen asettaminen voi tapahtua myös autonomisella tavalla. Kyse on esimiehen vastuun jakamisesta työntekijän kanssa, joka on avainasia autonomian tukemisessa. (Liukkonen ym. 2006, 121 – 122.) Työaika-autonomialle on määriteltävä yhdessä henkilöstön kanssa reunaehdot ja pelisäännöt. Tämä on oleellinen asia autonomisen työvuorosuunnittelun rajojen asettamisessa. Työaika-autonomiaan siirtyminen mahdollistaa joustavan työajan käytön ja tasapuolisen ja oikeudenmukaisen työvuorosuunnittelun. Vaikka työntekijät suunnittelevat työvuorot, tekee lopullisen hyväksymisen aina esimies, joka myös vastaa työvuorosuunnittelun asianmukaisuudesta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)

### 3.2 Työhyvinvointi

**Työhyvinvoinnin** tutkimusta on ollut jo runsaat sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Manka ja Manka esittelevät teoksessaan ”Työhyvinvointi” työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet 1900 -luvun alusta tähän päivään. Työhyvinvoinnin näkökulma on vuosien varrella taittunut yksilön näkökulmasta enemmän ryhmän näkökulmaan. Työhyvinvoinnin tutkimus keskittyi aluksi pelkästään työsuojelullisiin seikkoihin. 1960 -luvulla painopiste vaihtui terveyteen ja työkykyyn ja 80 -luvulla työkykyyn ja osaamiseen. Nykyään työhyvinvoinnin tutkimus on laaja-alaisempaa työhyvinvoinnin tarkastelua, jossa keskitytään sekä yksilöön että koko työyhteisöön. (Manka & Manka 2016, 40 –42.)

Työhyvinvoinnin käsite onkin vuosien varrella saanut eri piirteitä eri painopisteiden kautta. Nykypäivänä jotkut tahot ovat työhyvinvoinnin johtamisen sijasta alkaneet puhua työkykyjohtamisesta, jossa elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallin mukaan keskeisiksi prosesseiksi on määritelty aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaaminen tuetusti, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. (Manka & Manka 2016, 42.)



Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, kuten työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys. Erittäin tärkeässä roolissa ovat myös työprosessit, työvälineet ja tietoverkot. Johtamisesta on pitkälti kiinni, miten työyhteisössä käytetään näitä työhyvinvointiresursseja. Esimiestyö vaikuttaa suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. Lukuisissa tutkimuksissa johtamisella on todettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen, 2005, 33.)

Työhyvinvointi on työnantajan, esimiehen ja työntekijän itsensä vastuulla. Vastuunkantajina ovat toki myös erilaiset yhteistyötahot ja viralliset järjestelmät, kuten työsuojelutoiminta työturvallisuuslain ja työterveyshuolto työterveyshuoltolain sekä hyvän työterveyskäytännön mukaisesti. Loppela (2015) tuo artikkelissaan esille ruotsalaisen tutkijan Gustavsenin (1992) tunnetuksi tekemän demokraattisen dialogin periaatteet, joiden avulla työhyvinvointia voi Loppelan mukaan arvioida. Keskeisiä periaatteita ovat: 1) työyhteisössä keskustellaan säännöllisesti työhön liittyvistä asioista, 2) kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun, 3) kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia, 4) jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa, 5) kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia, 6) jokaisen osanottajan kokemuksia tulee arvostaa ja pitää oikeutettuina, 7) keskustelussa on käytettävä sellaista kieltä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe, 8) kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja, 9) mielipiteet esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään ”paperilla”, 10) jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on, 11) osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi ja 12) dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin. (Loppela 2015, 42 –43.)

Loppela (2015) painottaa dialogisen johtamisen periaatteita, joita ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan

kehittämiseen kaikissa vaiheissa. Tavoitteena on kannustaa ja mahdollistaa koko henkilöstö käyttämään asiantuntemustaan työlle asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttamisen ja työyhteisön kehittämisen hyväksi. Dialogisella johtamisella ja kehittämällä pyritään hyödyntämään myös asiakkaiden ja sidosryhmien näkemyksiä ja asiantuntemusta kehittämistyössä. Sillä on positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. (Loppela 2015, 43.)

On muistettava, että työhyvinvointi on muutakin kuin oireiden puuttumista. Työkyvyn kehittämisestä onkin viime vuosina siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Hyvä kysymys onkin; mistä voisi syntyä työniloa ja voisiko sillä olla yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen. 1990 -luvulla Martin Seligman käänsi tutkimuksensa painopisteen voimavaratekijöihin, erityisesti myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoihin ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Tämä on olennaisesti vaikuttanut työhyvinvoinnin käsitteen suuntaamiseen uudella tavalla. Positiivisen psykologian värittämässä työpsykologiassa on alettu kiinnittää huomiota työn voimavaratekijöihin, jolloin mm. työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat keskeisiä tutkimuksen kohteita. Tulevaisuudessa ratkaisevia tekijöitä ovat erityisesti innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi. Pahoinvointia taas on mahdollista ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä, mutta ne ovat myös tilanneriippuvaisia ja niitä voi muuttaa. (Manka & Manka 2016, 42.)

Henkilöstöön sidoksissa olevia ns. aineettomia resursseja on vaikea tunnistaa, koska ne ovat sitoutuneita organisaation historiaan, kulttuuriin ja työnteon prosesseihin sekä ihmisten asenteisiin ja osaamiseen. Tämä haastaa organisaatiot kiinnittämään erityistä huomiota organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. Entistä oma-aloitteisempaa ja yrittäjämäisempää työnteon asennetta voidaan rakentaa kestäväällä, motivoivalla ja arvostavalla henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisella. (Manka & Manka 2016, 31)

Työhyvinvointiin vaikuttaa huomattavan monet eri tekijät. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammatitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnista voidaan puhua silloin, kun työntekijät ja työyhteisö kokevat työnsä

mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2010, [viitattu 13.2.2017], Työhyvinvointi.)

Kiikkala (2003) esittelee artikkelissaan ”Hyvää vointia edistävä työpaikka” tutkimuksen, jossa tuodaan esille hoitohenkilökunnan käsityksiä hyvää vointia edistävän työpaikan eettisestä perustasta, johtamisesta, organisaatiosta, yhteistyösuhteista ja ympäristöstä sekä työyhteisöstä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvä vointi lähtee siitä, että jokainen toimii eettisesti ja sitoutuneesti potilaiden parhaaksi. Työpaikalla on turvallisuutta, joka mahdollistaa henkilöstön toiminnan omana itsenään, kaikkia voimavarojaan käyttävänä ja kehittyvänä toimijana. Hyvää vointia edistävä johtaja on ominaisuuksiltaan selkeä, avoin ja rehti. Hän on saatavilla, osallistuva ja osallistava sekä hän on henkilökunnan tukena. Hyvä johtaja mm. antaa ja ottaa vastaan palautetta sekä lisää omalla toiminnallaan ammatillisten tietojen ja taitojen kasvua. (Kiikkala 2003, 119.)

Myös taloudellisten resurssien suuntaaminen on yhteydessä työhyvinvointiin. Riittävä henkilöstö sekä sijaistyövoima ja parannusta sijaisten olosuhteisiin ja panostusta henkilöstön virkistykseen tarvitaan. Jaksamista tukeva työympäristö on viihtyisä, asusteet ja kalusteet hyvät sekä tilat asialliset. Yhteistä päämäärää toteuttava organisaatio mahdollistaa myös myönteisen toimintakulttuurin ja työrauhan. (Kiikkala 2003, 120 –121.)

Yksittäisen työntekijän hyvä vointi ja jaksaminen ovat yhteydessä oman työyhteisön toimintatapoihin. Työn jatkuva arviointi edistää hyvinvointia, koska arvioinnin avulla löydetään mm. kehittämiskohteita. Arvioinnin onnistumiseksi on vaalittava avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä. Hyvää vointia edistävä ilmapiiri on lisäksi myös luottamuksellinen, positiivinen, ryhmän jäseniä kunnioittava, luova, motivoiva, suvaitsevainen ja hienotunteinen sekä tasa-arvoinen. Jaksamista tukevassa työyhteisössä annetaan ja saadaan sekä positiivista että negatiivista palautetta kasvo- tusten. Myös kollegiaalisuus kuuluu työhyvinvointia tukevaa työyhteisöön. (Kiikkala 2003, 121.)

Toimiva työvuorosuunnittelu on yksi tekijä, jolla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Työaika-autonomia on yksi oleellinen työvuorosuunnittelun työkalu työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hoitotyön vuosikirjan (2004) artikkelissaan Sinivaara (2003)

tuo esille, miten mahdollisuus työajan hallintaan on yhteydessä koettuun subjektiiviseen terveyteen sekä sairauspoissaoloihin. Autonominen työvuorosuunnittelu helpottaa myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Sinivaara 2003, 154.)

Sinivaaran (2003) mukaan työelämän murroksessa, jossa kilpailutilanne saattaa edellyttää joustamista tuotannon ehdoin, on tärkeää joustaa myös työntekijän ehdoin. Se lisää työhön sitoutumista ja panostamista sekä antaa työnantajasta myönteisen kuvan. Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset luokitellaan pehmeiksi arvoiksi, mutta ei pidä unohtaa, että ihmisten jaksamiseen panostamalla saavutetaan myös merkittäviä taloudellisia ns. kovia arvoja. Työhön motivoitunut työntekijä on valmis uudistamaan tietojaan ja taitojaan sekä ottamaan vastuuta ja kehittämään työtään ja työolojaan. Ennen kaikkea levännyt ja virkeä työntekijä oppii paremmin uutta ja kykenee sopeutumaan muutoksiin. Sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen sekä eläkekustannusten pienentyminen merkitsevät säästöjä työnantajalle, mutta myös koko yhteiskunnalle. (Sinivaara 2003, 154 –155.) Työhyvinvoinnin edistäminen onkin merkittävä tekijä ns. hyvinvointivaltion ylläpitämisessä. (Manka & Manka 2016, 31)

Sosiaali- ja terveysministeriön inhimillisen pääoman vaikutuksesta tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin selvityksen tulosten perusteella Manka ja Manka tuo esille uuden käsitteen työhyvinvointipääoman, joka yhdistää kaikki inhimillisen pääoman tekijät yhteen. Työhyvinvointipääomaa voidaan kasvattaa erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Se on strateginen resurssi, jonka sisältö, tavoitteet ja keskeiset haasteet on syytä määritellä yksilöllisesti kussakin organisaatiossa. Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on olennaista pitkän tähtäyksen kilpailukyvyn kannalta. (Manka & Manka 2016, 32)

Moniulotteinen työhyvinvointipääoman käsite rakentuu sille oletukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on perustavaa laatua oleva suhde inhimilliseen pääomaan. Terveys lisää yksilön mahdollisuuksia hankkia sekä koulutusta että työkokemusta ja terveys myös tukee sekä opinnoissa että työelämässä menestymistä. Työnantajan kannalta työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen on merkittävä edellytys sille, että muut inhimillisen pääoman panostukset ovat kannattavia. Sairauspoissaolot ja varhaiset eläköitymiset aiheuttavat tilapäisiä tai pysyviä inhimillisen

pääoman menetyksiä ja heikentävät henkilöstön kehittämisen tuottavuutta. Työhyvinvointipääoman pohjaa luodaankin työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiaa edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä. Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä. Näin ollen erityisesti joustavien työprosessien ja johtamisen antamat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä rakentavat työhyvinvoinnille kestävää ja välttämätöntä pohjaa. Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman karttumiseen mm. hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella. (Manka & Manka 2016, 32)

Työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia organisaatioiden menestymiseen. Kustannukset pienentyvät vähentyneiden työtaturmien, sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläköitymisen vähentymisen vuoksi. Työnantaja voi omalla työhyvinvoinnin kehittämistyöllään vaikuttaa mm. sekä lopulliseen eläkemaksuprosenttinsa että ennakkomaksuprosenttinsa suuruuteen. Sitä pienemmät maksut, mitä vähemmän on työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapauksia. (Manka & Manka 2016, 34) Tämä on melko yksinkertaista matematiikkaa, jonka jokainen organisaatio varmasti pystyy sisäistämään. Työntekijöiden aitoa arvostusta voidaan saada henkilöstön motivoitumista ja työhyvinvointia tukevilla toimenpiteillä ja kehittämistyöhön mukaan ottamisella, ei valvonnalla eikä käskyjohtamisella. Työntekijät yleensä haluavat sovittaa omat tarpeensa työnantajan tarpeisiin, jos siihen annetaan mahdollisuus. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen ovat kaikkien osapuolten etu eikä kenenkään arvovalta sen vuoksi heikkene. Sitä vastoin työhyvinvointi ja yhteisen työelämän laatu paranevat. (Loppela 2015, 48.)

### **3.3 Strateginen johtaminen ja muutosjohtaminen**

Johtamisen sisältöä määrittää se rooli, jonka johtaja itse tulkitsee itsellään olevan. Rooli on tulkintaa siitä, mitä varten hän ylipäätään organisaatiossa on olemassa. Johtajaan kohdistuvat rooliodotukset vaikuttavat myös siihen, miten hän käyttäytyy ja toimii tehtävässään. Esimiehen kohdistuvia rooliodotuksia luovat alaisten lisäksi oma esimies, kollegat ja yrityksen ulkopuolella olevat tahot. Näin ollen esimiehen ottama rooli on aina yhteisvaikutuksen tulosta. Siinä vaikuttavat sekä hänen omat

määritelmänsä tehtävänsä tarkoituksesta ja sisällöstä että myös organisaation odotukset. (Viitala 2008, 325.) Mutta mitä ovat **strateginen johtaminen** ja **muutosjohtaminen**?

Kamensky (2015) tuo esille teoksessaan ”Menestyksen timantti” johtamisen eri piirteitä. Kamenskyn mukaan hyvä ihmisten johtaja on henkilö, joka saa muut seuraamaan itseään ja julkituomaansa tahtoa. Jotta ihmiset olisivat halukkaita seuraamaan johtajaa, tältä edellytetään tiettyjä ominaisuuksia, resursseja, osaamista, toimintatapoja ja aikaansaannoksia. Kamensky esittelee seikkoja, jotka vaikuttavat haluun seurata johtajaa ns. hyvän ihmisten johtajan hierarkian avulla. Hierarkia käsittää kymmenen kohtaa, jotka johtajalla tulee olla: liiketoiminnan kokonaisnäkemys, johtamistasojen hallinta (strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen, verkostojohtaminen), tunneäly, henkisen kapasiteetin moninkertaistaja, ymmärrys ihmisten tarpeista, kokonaisuuden ymmärtäminen sekä hyvä tilannetaju, päätöksentekoprosessin hallinta, vuorovaikutustaito, itsensä johtamisen taito ja yksinkertaistamisen ja pelkistämisen taito. (Kamensky 2015, 118.)

Usein ajatellaan, että johtaminen on yleispätevä taito eikä toimialalla ja organisaatiolla ole juuri väliä. Kamenskyn mukaan tutkimukset ja käytännön kokemukset eivät kuitenkaan tue väittämää. Monet siihen saakka menestyneet johtajat epäonnistuvat uudella toimialalla ja uudessa organisaatiossa, joka johtuu siitä, että alaiset eivät seuraa johtajaa, jota he eivät pidä uskottavana. (Kamensky 2015, 118.) Päälimmäisenä Kamenskyn hierarkiasta itse korostaisin ns. esimerkillä johtamista. Esimerkin voimaa ei voi mielestäni korostaa liikaa. Se voi mielestäni olla yksi osa esimiehen johtamisstrategiaakin. Myös uskottavuus on tärkeä tekijä. Mutta mikä tekee johtajasta uskottavan alaisten silmissä?

Strategia on valittu suunta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Strategia on johdonmukainen toimintamalli ja tapa toimia. (Viitala 2007, 61.) Vuorisen (2013) mukaan strategiassa voi keskittyä karkeasti jaoteltuna joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. (Vuorinen 2013, 21.) Strategisesti ajateltuna näkisin, että työvuorosuunnittelun kehittäminen on tehokkuuden parantamista. Ei pelkästään se, että työvuorosuunnitteluun käytetty aika vähenisi, vaan myös henkilöstön työssä jaksaminen

mahdollisesti paranee, joka pitkällä aika välillä näkyy varmasti myös työtehokkuuden parantumisena.

Johtajuus ei nykykäsityksen mukaan ole staattinen tila, vaan pikemminkin prosessi. Siinä johtaja nähdään vaikutusvallastaan huolimatta yhtenä osapuolena prosessissa, jossa on kolme elementtiä: johtaja itse, johdettavat ja tilanne. Ratkaisevaa on se, mitä näiden välisissä suhteissa tapahtuu. (Viitala 2008, 296.) Organisaatioiden muutosten luonne ja rytmi eivät mahdollista enää sitä, että organisaation ”hermoskeskukset” keskittyvät hierarkian ylätasolle, vaan vision ja strategioiden suunnassa on kyettävä reagoimaan ja luomaan jatkuvasti uutta kaikilla organisaation tasoilla, jolloin myös tehtävät ja kyvykkyyksivaatimukset yhtenäistyvät. Täten eri puolilla organisaatiota on strategialle luotava uutta osaamisperustaa. (Viitala 2008, 297.)

Kamensky (2006) puhuu teoksessaan ”Strateginen johtaminen” vuorovaikutusjohtamisesta, jonka perustan luovat ympäristö, yritys ja yksilö. Se on yksi strategisen johtamisen osa-alueista. (Kamensky 2006, 318.) Oleellisin seikka, mikä vuorovaikutusjohtamisessa käy ilmi, mielestäni kuitenkin on, että kaiken toiminnan perimmäinen lähtökohta on yksilö, ihminen. Vaikka esimiehen vuorovaikutusverkko olisi miten suuri tahansa toimialan vuorovaikutussuhteista asiakkaan kautta työntekijään, on kyseessä lopulta aina ihminen. Esimerkiksi vuorovaikutuksesta kilpailijoiden kanssa vuorovaikutukseen organisaation sisällä, vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa vuorovaikutukseen yksikköjen sisällä esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta unohtamatta, aina on kysymys vuorovaikutuksesta ihmisten välillä. (Kamensky 2006, 320 –336.)

Strategia kuvastaa niitä keinoja ja tavoitteita, joilla päämäärään pyritään. Strategiaassa määritellään etapit ja oletetusti paras mahdollinen tie kohti visiota. Kun visio vastaa kysymykseen: ”Mihin olemme menossa?”, tulisi strategian vastata kysymykseen: ”Miten sinne pääsemme?” Missio puolestaan vastaa kysymykseen ”miksi”. (Erämetsä 2004, 74.) Strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn (missio, visio, päämäärät), toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, sen soveltamisen ja onnistumisen arvioinnin. (Viitala 2007, 61.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen aito strategisuus on Viitalan (2007) mukaan mahdollista vasta sen jälkeen, kun yrityksen liiketoimintastrategiasta on syntynyt

näkemyks. (Viitala 2007, 69.) Työvuorosuunnittelun periaatteiden muovaaminen on yksi osa strategista henkilöstövoimavarojen johtamista, jonka mahdollistaa selkeä näkemys koko organisaation strategiasta. Strategisen johtamisen Vuorinen (2013) taas jakaa kahteen lähtökohdiltaan erilaiseen koulukuntaan; toimialalähtöiseksi ajatteluksi ja resurssiperustaiseksi strategianäkemykseksi. (Vuorinen 2013, 22.) Työvuorosuunnittelun kehittäminen on mielestäni resurssiperusteista, koska strategian painopiste on omassa toiminnassa.

Miten muutosta johdetaan? Mielestäni muutos on parhaiten johdettavissa osallistamalla. Åhman toteaa teoksessaan, miten onnistuneen muutoksen perusedellytys on se, että muutoksen syyt ja tavoitteet ovat kaikilla hyvin selvillä, hyvin kommunikoitu ja keskusteltu. Yhteinen pohdinta lisää sitoutumista ja ymmärrystä ja jo sinällään muuttaa ihmistä. (Åhman 2005, 78.) Monesti olen käytännössä huomannut sen miten vaikea on sitoutua muutokseen, joka tulee suoraan ylhäältä päin esimiestasolta valmiiksi pureskeltuna ilman henkilöstön osallistamista. Muutoksen konkretisoituminen käytännössä helpottuu suuresti, mikäli se on viety henkilöstön kanssa yhdessä läpi.

Åhman (2005) toteaaakin, että yksilöiden kanssa tulee käydä läpi muutosten vaikutus heidän työhönsä, ja ne ihmiset, joita se koskee, pitää ottaa heti mukaan ja heille on tarjottava tukea, esim. osallistamalla. Osallistuminen voi tarkoittaa osallistumista päätöksentekoon siitä, mitä pitäisi muuttaa tai siihen, miten muutos tulisi toteuttaa. (Åhman 2005, 79.) Nämä ovat ne syyt, miksi otin henkilöstön heti mukaan työvuorosuunnittelukäytännön muutokseen. Lähtökohtaisesti työaika-autonomiia oli mietitty henkilöstötasolla ja sitä oli toivottu. Tämä oli erittäin hyvä asia muutoksen onnistuneen toteutumisen kannalta.

On esitetty arvioita, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaan, kun työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. Niin sanottu käskemisen ja valvomisen aika johtajuudessa on ohi. Tilalle on tullut uusi tilaus johtajuudelle: jatkuva muutos. Jo 1970 -luvun lopulla tunnetut organisaatiotutkijat Katz ja Kahn perustelivat johtajuuden tarpeellisuutta muutoksella ja kehityksellä. Heidän mielestään johtajia tarvitaan nimenomaan muutoksista selviytymiseen. Samalla kun valvonnan tarve on vähentynyt, tarve muutoksen



hallinnan ja kehityksen tukemiseen on kasvanut. Muutoksissa esimiehiltä odotetaan, että he auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä. Lisäksi esimies toimii katalysaattorina ihmisten merkityksen muodostukselle, joka on tärkeä toimintaa suuntaava tekijä. (Viitala 2008, 295.) Kehittämistyön yhtenä tavoitetilana on, että henkilöstön ottaessa suurempaa vastuuta työvuorosuunnittelusta, esimiehen työpanosta on mahdollista hyödyntää jossain muualla.

Kotter ja Rathgeber (2014) toteavat, että muutos on haaste. Jos sen hoitaa hyvin, siitä hyötyy moninkertaisesti, mutta jos sen hoitaa huonosti, saattaa itsensä ja muut jopa vaaraan. Muutoksen tarve jää usein havaitsematta. Alun pitäen ei tunnisteta, mitä pitäisi tehdä, toteutuksessa ei onnistuta ja lopulta muutosta ei saada pysyväksi. (Kotter & Rathgeber 2014, 13.) Kotterin ja Rathgeberin mukaan muutosta voi onnistuneesti viedä eteenpäin ajattelun ja tunteiden kautta. Ajattelutavan muutos saattaa auttaa muuttamaan käytöstä ja johtaa parempiin tuloksiin, mutta tunteiden muuttuminen saattaa muuttaa käytöstä vielä enemmän, jolloin tulokset voivat olla vielä paremmat. (Kotter & Rathgeber 2014, 128.) Tämän vuoksi muutoksen tarpeen ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Henkilöstölle on perusteltava miksi muutos tehdään ja mihin sillä pyritään. Tätä kautta on mahdollista vaikuttaa henkilöstön ajattelutapaan ja tunteisiin, jolloin muutoksen läpivieminen voi olla tuloksellisempaa.

On loogista, että se jonka vastuulla on toiminnan kehittyminen, vastaa myös siihen tarvittavista edellytyksistä, kuten osaamisesta ja sen kehittämisestä. Esimies on myös luonnollinen taho kantamaan vastuuta alaistensa kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä. Hän on riittävän lähellä voidakseen tuntea alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tarpeet ja tilanteen hyvin. (Viitala 2008, 298 –299.) Otalan (2000) mukaan oppiminen ja muutos kulkevat käsi kädessä. Muutos on syy oppimiseen ja oppiminen on tapa toteuttaa muutos. Muutosvalmius syntyy oppimisvalmiuden kautta. Ojala (2000) toteaa, että muutosprosessi on yleensä myös oppimisprosessi. Näin on myös työvuorosuunnittelumallin muutoksessa. Henkilöstön on opittava itse suunnittelemaan työvuoronsa. Kun henkilöstö oppii toteuttamaan työaika-autonomista työvuorosuunnittelua, on muutoksen mahdollista mennä eteenpäin ja aikaa myöden muuttua normaaliksi toimintatavaksi.

Muutoksen johtaminen on organisaation ja yksilöiden oppimisen johtamista. (Ojala 2000, 97.)

Viitala (2008) tuo esille miten vasta vuosituhannen vaihteessa toimintaympäristön muutoksen kiihtyminen näkyi johtamistutkimuksessa siten, että tilastollisten analyysien tuloksena nousi esiin ns. kolmas johtajuuden ulottuvuus. Siinä johtamisen kohteena ja ytimessä on muutoksen ja kehityksen aikaansaaminen. Johtajuuden muutostulottuvuuteen liittyy yleisen visionäärisyyden lisäksi johtajan kyky havaita uusia mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita, rohkeus ja aktiivisuus tarttua niihin, ideointikyky sekä kyky saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi. (Viitala 2008, 299 –300.) Osaaminen on osa visiota ja sen kehittäminen on osa strategiaa eli vision toteutusta. Otalan (2000) mukaan tulevat osaamistarpeet määräytyvät visiosta ja tavoitteista. Kun niitä verrataan nykyiseen osaamiseen, saadaan selville, mitä pitää kehittää ja mitä pitää hankkia kokonaan uutena osaamisena. (Ojala 2000, 223.) Tämä on yksi esimiehen tehtävistä. Esimiehellä on oltava kyky havaita muutost- ja kehittämistarpeita henkilöstössä ja työyhteisössä.

Kun teknologian kehitys ja markkinoiden voimakas muutos alkoi sekä tuoda paineita että avata uusia mahdollisuuksia innovatiivisuudelle ja luovuudelle yrityksissä, alettiin tutkia, minkälainen johtajuus inspiroi ja tuottaa uudistumista yrityksissä. Tällöin alettiin puhua transformatiivisesta, uudistavasta johtajuudesta, jossa johtamisen haasteina nähdään ihmisissä olevan kyvykkyyden vapauttaminen, osaamisen liikkuvuuden lisääminen organisaation sisällä, motivaatiosta huolehtiminen, yllyttäminen kyseenalaistamaan ja hakemaan uusia näkökulmia, ulkoisen ja sisäisen kommunikaation edistäminen, tutkimuksellinen ote ja ajoittaiset uudelleen organisoinnit. Uudistava johtajuus on ennakoivaa, haastaa nykytilaa, pyrkii muutokseen ja tuottaa tulosta pitkällä aikavälillä. (Viitala 2008, 303 –304.)

Kirjallisuudessa transformationaalisesta johtajuudesta puhuessaan moni viittaa Burns'n jo 70-luvun lopulla muodostamaan käsitykseen, että todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. Transaktionaalinen johtaja vaikuttaa työntekijöidensä toimintaan palkitsemalla heitä hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista; painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatitekijöissä. Transformationaalinen johtamistapa painottuu hen-

kilökohtaiseen, sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan johtamiseen. (Burns 1978). Tilastokeskuksen artikkelissa ”Naiset valtaavat esimiespaikkoja” tuodaan esille miten transformationaalinen johtajuus yhdistetään enemmän naisiin ja transaktionaalinen miehiin. Transformationaalinen johtamistapa on paremmin sopusoinnussa naisten sukupuoliroolin kanssa. (Lehto 2009, [viitattu 24.3.2018], Naiset valtaavat esimiespaikkoja.)

Kamenskyn (2015) mukaan muutokset voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: 1) jatkuvasti tarvittaviin pieniin muutoksiin, 2) merkittäviin suuriin muutoksiin ”normaalitilanteessa” ja 3) kriisitilanteessa tarvittaviin muutoksiin. Hyvä johtamisfilosofia ja työskentelytapa on tehdä pieniä parannuksia kaiken aikaa. Kaikki kehittäminen on muutosta, mutta yhtälö ei välttämättä toimi toisin päin; kaikki muutos ei olekaan kehitystä. Jatkuvan parantamisen periaate ei siis ole täysin riskitön, sillä Kamenskyn mukaan ympäristön muutokset ovat välillä yllättäviä, suuria ja epäjatkuvia. Organisaation muutostarpeet määrittyvät ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Tärkeimpien muutosten havaitsemiseksi on seurattava sekä makroympäristöä että toimialaympäristöä. (Kamensky 2015, 128.)

Esimiehellä on muutosprosessien onnistumisessa keskeinen rooli. Hänen tärkein tehtävänsä on kyetä tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tavoitteet, syyt ja tarkoitus. Esimiehen työtä on auttaa näkemään muutoksessa järkeä. Hänen on kyettävä selventämään ja perustelemaan muutoksen syitä. (Viitala 2008, 306.) Esimiehen on kyettävä aina perustelemaan tekemänsä päätökset ja perustelut on hyvä tuoda koko henkilöstölle tiedoksi. Sama pätee myös muutoksen johtamiseen. Mikäli muutos on hyvin perusteltu ja ymmärretty koko henkilöstössä, se edes auttaa muutokseen sitoutumisessa.

Työntekijöiden itsemääräämispyrkimys on muutoksissa usein kovalla koetuksella. Tärkeää on kysyä, mistä alaiseni ja yksikköni voivat itse päättää muutostilanteessa. Yleensä liikkumatilaa on toteutustavoissa. Itsemääräämispyrkimyksen kunnioittaminen tuottaa pitkällä aikavälillä paremman lopputuloksen kuin sen ohittaminen ja toteutuksen saneleminen aikuisille ihmisille. Mahdollisuus aidosti osallistua muutoksen suunnitteluun on usein paras ja ainoa tie ihmisten aitoon sitoutumiseen. Itsemääräämispyrkimyksen ohella ihmisillä korostuu muutoksissa tuen ja palautteen

tarve. Muutoksen keskellä esimiehen kannustus ja tunnustus edistymisestä ja oikeasta suunnasta ovat tärkeitä. (Viitala 2008, 307.)

Popperin ja Lipshitzin (2000) mukaan uudistumisessa onnistuvan johtajan toiminnan kulmakivet voidaan tiivistää kolmeen seikkaan: 1) asioiden näkyväksi tekemiseen, 2) oppimista ja muutosta tukevien rakenteiden luomiseen ja 3) niille suotuisan ilmapiirin ja kulttuurin edistämiseen. Esimiehen tehtävä on tehdä uuden asian osaa misesta tärkeä asia osoittamalla sille aikaa, huomiota ja palautetta. Asiat tehdään yrityksissä tosiksi ennen kaikkea puhumalla. Lisäksi esimiehen tehtävä on luoda oppimista tukevia rakenteita ja mekanismeja sekä psykologisia ja kulttuurisia olosuhteita, jotka mahdollistavat tehokkaan oppimisen, jonka keskeinen tekijä on luottamus. (Popper & Lipshitz 2000, 142 –143.)

Muutoksessa vaihtelevat uskon, epäuskon, innostuksen ja väsymyksen vaiheet. Hankalin vaihe esimiehen kannalta on se, jossa on pitkään jo ponnisteltu uuden asian tai toimintamallin puolesta, mutta mitään hyötyjä ei ole vielä kukaan koettu. Esimies voi tukea alaisiaan jo pelkästään kuuntelemalla heitä. Muutos vaatii ihmiseltä aina luopumisen vanhasta ennen kuin uutta pystyy vastaanottamaan. Se vaatii oman aikansa. Mitä paremmin kyetään prosessoimaan luopumisen aiheuttamat pettymykset ja menetykset, sitä nopeammin uusi asia pystytään hyväksymään. Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutoksen työstämistä. Se on merkki, että muutosprosessi on käynnissä. (Viitala 2008, 307 –308.)

### 3.4 Etäjohtaminen

Hajautetulla työllä on pitkät perinteet, mutta vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen sitä on käytetty laajamittaisesti ja määrätietoisesti työn organisoinnin tapana. (Vartiainen ym. 2004, 15.) Ensihoitokeskuksessa hajautuneisuus on tavallista. Ensihoitokeskuksen henkilöstö on hajautettuna ympäri maakuntaa ja saattaa mennä pitkiäkin aikoja, että esimies kohtaa henkilökohtaisesti yksittäistä ensihoitajaa. Jo vuosituhaten alussa käyttöön enenevässä määrin tullut termi e-työ (eWork) tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä. (Vartiainen ym. 2004, 24.) Kontaktiväline henkilöstön ja esimiehen välillä on suurimmalta osin puhelin ja

sähköposti ym. virtuaaliset viestimet. Ne ovatkin ensihoitokeskuksessa esimiehen tärkeimmät työkalut.

Oman haasteensa muutokselle tuokin **etäjohtaminen** (e-management), joka on oman työnkuvani yksi oleellinen piirre. Etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydinosaamista, kuten Vilkmän toteaa teoksessaan: Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. (Vilkmän 2016, 20.) Etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi, vaan se on hiljakseen hiipinyt osaksi työnteon arkea monessa organisaatiossa. (Vilkmän 2016, 11.)

Mielestäni etäjohtamiseen voi soveltaa löyhästi etätyöhön kohdistuvia pelkoja liittyen mm. luottamuspulaan. Toki on täysin eri asia työskennelläkö esimerkiksi toimistossa tai ensihoidossa, mutta ajatuksen tasolla on hyvä kysymys: tekeekö ihminen töitä, jos esimies ei vahdi häntä koko ajan? Ratkaisevaa on se, että ei tule palkata ihmisiä, joihin ei voi luottaa tai työskennellä pomolle, joka ei luota sinuun. (Fried & Hansson 2014, 58.) Niin etätyö kuin etäjohtaminenkin perustuu ihmisten väliseen luottamukseen. Esimiehen rooli ei ole paimentaa päitä, vaan johtaa työtä (Fried & Hansson 2014, 177.). Ongelmaksi muodostuu se, että tämä edellyttää tietoa itse työstä. Ei voi johtaa tehokkaasti tiimiä ellei tunne työn sisältöä. Tarkemmin sanottuna, esimiehen tulee tietää mitä työ edellyttää, ymmärtää työn asettamat haasteet, olla luova ongelmanratkaisija, jakaa työ kohtuullisiin kokonaisuuksiin ja osoittaa oikeat ihmiset oikeisiin projekteihin. (Fried & Hansson 2014, 179.)

Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä monipuolista tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntämisen kykyä. Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei toimi automaattisesti, vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. Etäetuliite voi synnyttää miellelyhtymän siitä, että johtaja on kaukana. Etäisyys ei kuitenkaan nykyteknologian ansiosta ole mikään este tai edes haitta työnteolle ja tehokkaalle yhteistyölle. (Vilkmän 2016, 15.) Etätyö tai etäjohtaminen ei ole syy olla kokoontumatta yhteen aika ajoin. Itse asiassa se on jopa pakollista. Osittain siitä syystä, että voi puhua työasioista, mutta tärkeämpää on yhdistää nimet ja kasvot ja se on tehtävä riittävän usein, että ei unohtaisi toistensa persoonia. On osoitettu, että on helpompi työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, jotka on tavannut ns. ”oikeassa elämässä”. (Fried & Hansson 2014, 181.)

Etäjohtamisen vaikutuksia on tutkittu mm. Australiassa ns. etähoitajien näkökulmasta. Weymouth ym. (2007) kirjoittamassa tutkimusartikkelissa ”What are the Effects of Distance Management on the Retention of Remote Area Nurses in Australia?” selviää miten kehnolle etäjohtamisella on suora vaikutus hoitajien työhön sitoutumiseen. Tutkimuksessa korostui mm. vuorovaikutuksen suuri tarve etähoitajien työnjohtamisessa. Tutkimuksen mukaan mm. pelkästään paremmalla etäjohtamisella ja vuorovaikutuksella on mahdollista vaikuttaa hoitajien vaihtuvuuden vähentämiseen. (Weymouth ym. 2007, 652.)

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Jokainen näistä linkittyy vahvasti toiseen ja ilman toista voi olla hankala toteuttaa toista. (Vilkman 2016, 25.) Luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja esimiehen välille on olennaisen tärkeää ja se edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia henkilöstön kanssa. (Vilkman 2016, 27.) Etäjohtamisessa avoimuus onkin tärkeää, koska se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Ilman avoimuutta yhteisöllisyys kärsii ja henkilöstön sitoutuminen organisaatioon vähenee. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa; niin kommunikoinnissa, yhteistyössä kuin päätöksenteossakin. Se tarkoittaa sitä, että tieto kulkee organisaatiossa mahdollisimman muuttumattomana ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Ja myös sitä, että jokainen otetaan mukaan työn suunnitteluun ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. Jatkuva vuorovaikutus on se, joka sitoo kaikki kulmakivet yhteen. Vuorovaikutus ei ole vain tiedottamista ja viestintää, vaan vielä jotain enemmän. Vuorovaikutus on vähintään kahden ihmisen välistä. Siinä on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan tietoa, ajatuksia, kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 33 –40.)

Yhteinen keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista antaa hyvän perustan yhteistyölle ja täten pelisäännöt on sovittava yhdessä. Kun säännöt ja toimintatavat sovi- taan yhdessä, jokaiselle syntyy tunne, että on voinut olla vaikuttamassa niihin. Kes- kustelun kautta syntyy myös yhteinen näkemys asialle eli tulkinta siitä, mitä kullakin säännöllä ylipäättään tarkoitetaan. (Vilkman 2016, 37.)

Työministeriön teettämässä työpoliittisessa tutkimuksessa tutkittiin mm. työn ”läik- kymistä” eli yhteydenpitoa työasioissa vapaa-ajalla. Työntekijöiden motiivit työajan

ulkopuolella tapahtuvalle yhteydenpidolle ovat keskeinen tutkimuskohde. Omalla ajalla tapahtuva yhteydenpito työasioissa johtuu tavallisesti sekä korkeasta työmoraalista että töiden sisällöstä. (Antila 2005, 85.) Tämä on yksi etäjohtamisen vaaroista, johon esimiehenä on helppo lipsahtaa, ellei tiedosta asiaa riittävän selkeästi. Esim. työsähköpostin tarkistaminen vapaa-aikana on nykypäivänä helppoa ja nopeaa, mutta saattaa varjostaa vapaa-aikaa suurestikin. Työn ja yksityiselämän raja hämärtyy tällöin herkästi jopa vahingossa täysin tiedostamatta.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGIA

### 4.1 Kehittävän työntutkimuksen piirteet ja tiedonintressi

Toikko ja Rantanen (2009) esittävät teoksessaan Habermasin (1972) intressi-teorian, jossa tiedon tuotanto jaetaan kolmeen näkökulmaan tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen. Jako tapahtuu sen mukaan, mistä lähtökohdista tietoa haetaan. Teorian mukaan kehittämistyöni edustaa mielestäni teknistä tiedonintressiä, mutta siinä on piirteitä myös praktisesta tiedonintressistä, sillä käytäntöä kehitetään vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tekninen tiedonintressi korostaa ilmiöiden selittämistä ja todellisuuden hallintaa. Sen avulla pyritään yhä parempaan luonnon ja ympäristön haltuunottoon. Praktisen intressin tavoitteena taasen on siirtää ja ymmärtää maailman yhteisöllisiä perinteitä. (Toikko & Rantanen 2009, 44 –45.)

Kehittämistoiminnan asemointi tarkoittaa Toikon ja Rantasen (2009) mukaan metodologisiin kysymyksiin vastaamista. Ensinnäkin otetaan kantaa todellisuuden luonteeseen, toisekseen otetaan kantaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tietokäsitykseen, kolmanneksi kehittämistoiminnan intressiin ja neljänneksi kehittämistoiminnan luonteeseen. Todellisuuden luonnetta tarkastellaan ulkoisten faktojen lisäksi myös tulkinnallisena, sillä olennaista on ymmärtää myös toimijoiden tapaa hahmottaa työtä, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita. Kehittämistoiminnan tietokäsitys ei voi tukeutua pelkästään luotettavaan tieteelliseen tietoon, sen tavoitteluun ja soveltamiseen, vaan se on pikemminkin uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa, jonka mukaan tiedon ajatellaan syntyvän käytännönyhteyksissään. Uuden tiedon keskeisenä kriteerinä on käyttökelpoisuus. Kehittämistoiminnan intressin yhteydessä korostetaan kriittistä kehittämisorientaatiota, jonka avulla erilaiset kehittämistoiminnan näkökulmat (tavoitteet ja toimintatavat) pyritään tekemään näkyviksi. Näkökulma korostaa toimija- ja käyttäjälähtöisyyttä kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminta on luonteeltaan prosessimaisesti täydentyen etenevä. Kehittäminen edellyttää toimijoita ja toimintatapojen jatkuvaa tarkistamista ja kehittäjältä vaaditaan reflektiivistä asiantuntijuutta. Olennaista on kyetä toimimaan ja tekemään ratkaisuja jatkuvasti muuttuvassa sosiaalisessa todellisuudessa. (Toikko & Rantanen 2009, 54 –55.)



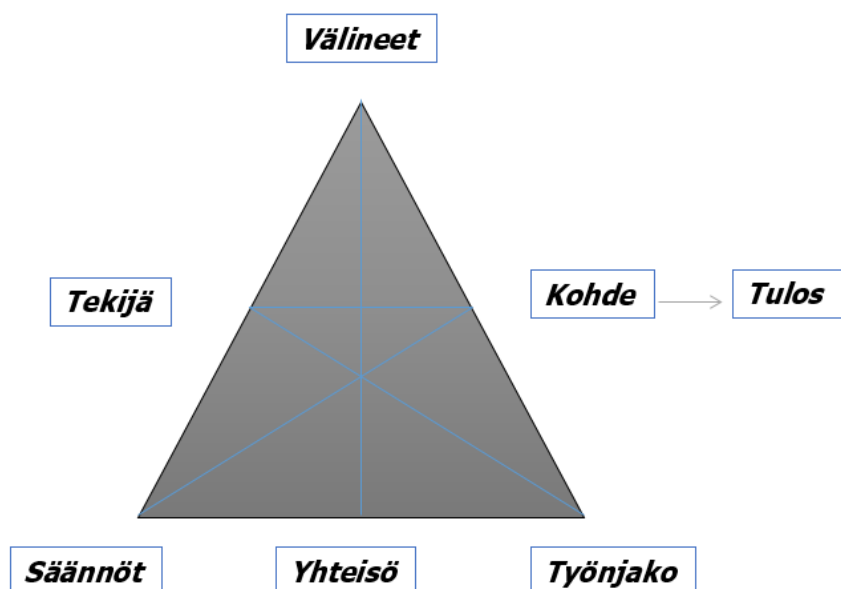
Kehittävässä työntutkimuksessa pyritään tehostamaan työtä työnjaolla ja tarkoituksenmukaisilla välineillä. Siinä mielessä se on teknistä. Praktista siitä tekee sen tavoite ymmärtää kunkin työtoiminnan ongelmia toimijoiden näkökulmasta tutkimalla sitä, miten he tekevät työtään ja puhuvat siitä. (Heikkinen ym. 2006, 62.) Kehittämistyöni ei puhtaasti ole tutkimus, koska se ei suoranaisesti tutki mitään. Kehittämistyössäni on kuitenkin piirteitä kehittävästä työntutkimuksesta. Käyn seuraavaksi läpi yhteneväiset piirteet kehittämistehtäväni ja kehittävän työntutkimuksen välillä.

Kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa tutkijat tekevät sitä yhdessä asianomaisen työyhteisön työntekijöiden kanssa. (Engeström 2002, 124.) Työaika-autonomian käynnistäminen aloitettiin selvästä tarpeesta, joka nousi esiin yksikköpalavereissa henkilöstön toimesta. Toisaalta itsekin olin esimiehenä valmis muuttamaan ja kehittämään työvuorosuunnittelua autonomiseen suuntaan. Asiaa vahvisti henkilöstön aloite ja tuki asian eteenpäin viemiseksi. Henkilöstö on ollut mukana alusta asti kehittämistyön etenemisessä.

Heikkisen ym. (2006) mukaan kehittävä työntutkimus analysoi yhteiskunnallisia toimintoja toimintajärjestelmän käsitteen avulla, jossa keskeistä on muutosten analyysi. Tästä hyvä esimerkki on ns. muutoslaboratorio, jossa tutkijat ja toimijat yhdessä analysoivat työyhteisöön ajan myötä muodostuneita toimintatapoja ja käytännön työn ongelmia sekä hahmottelevat tulevaisuuden toimintamalleja. (Heikkinen ym. 2006, 61.) Engeströmin (2012) mukaan kehittävä työntutkimus on reflektiivinen tutkimusote, jossa Heikkisen ym. (2006) toteamuksen tavoin, ns. ”peilin” avulla työntekijät erittelevät ja arvioivat toimintatapaansa ja samanaikaisesti työn kehitysvaiheista ja ristiriidoista muodostetaan hypoteettinen malli. (Engeström 2012, 124.)

Kehittävässä työntutkimuksessa kehittämisen välineenä käytetään esimerkiksi toimintajärjestelmän rakennemallia, jossa toiminnan elementtejä ovat toimija, toiminnan kohde, välineet, joilla kohteeseen vaikutetaan, samaa kohdetta työstävien toimijoiden työnjako ja näiden toimijoiden yhteisö ja sitä luonnehtivat säännöt. Malli auttaa jäsentämään epämääräisiä ongelmia. (Heikkinen ym. 2006, 63.) Näkisin, että kehittämistyössäni tekijä on esimies/henkilöstö, kohde on työvuorosuunnittelu ja välineet työvuorosuunnittelussa käytössä olevat ohjelmistot, kuten työvuorosuunnittelutaulukko -excel ja Titania, sääntöinä ovat työvuorosuunnittelua määrittelevät lait ja säädökset sekä yhteisönä Suupohjan ja Kurikan ensihoitoalue (EHA4) ja esimiehen

ja henkilöstön työnjako työvuorosuunnittelussa. Kuvassa 1. havainnollistetaan toimintajärjestelmän rakennemallia kolmion avulla.



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän rakennemalli. (Heikkinen ym. 2006, 63.)

Rakennemallin avulla selvitetään yhdessä toimijoiden kanssa mahdollisia toiminnan ristiriitoja, jotka ovat muutoksen tärkeimpiä lähteitä. Oppimisen ja kehittämisen kannalta keskeisiä ovat ns. sisäiset ristiriidat. Työelämän ongelmat, häiriöt ja katkokset jäsentyvät mm. muuttuvan kohteen ja vanhojen välineiden tai uuden työvälineen ja vanhan työnjaon väliseksi ristiriidaksi. Muutostarpeista voidaankin näin keskustella jäsennellysti ja kokonaisvaltaisesti. (Heikkinen ym. 2006, 64.)

Kehittävässä työntutkimuksessa tutkijalla on kolmoisrooli. Ensinnäkin tutkija on aktiivinen tapahtumiin puuttuja, toiseksi niiden tallentaja ja kriittinen erittelijä ja kolmanneksi omien tekojensa ja tulkintojensa reflektiivinen arvioija. (Engeström 2002, 126.) Kehittämistyöni eri vaiheissa olen ollut aktiivinen puuttuja, tallentaja ja kriittinen erittelijä sekä myös tekojen ja tulkintojen arvioija.

Engeström (2002) tuo teoksessaan esille kehittävän työntutkimuksen syklissä etenevät vaiheet, joita on viisi. Ensimmäisessä vaiheessa todetaan nykyinen toimintatapa, jossa kuvataan alkutila ja sen ongelmat. Toinen vaihe on toiminnan kehitys-

historian ja nykyisten ristiriitojen analysoiminen. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan uusi toimintamalli ja analysoidaan sitä. Neljäs vaihe on uuden toimintamallin käyttöönotto ja viimeinen viides vaihe on uuden toimintatavan arviointi. (Engeström 2002, 128.) Kehittämistyössäni ensin pohdittiin nykyistä toimintatapaa työvuoro-suunnittelussa, jonka jälkeen mietittiin vaihtoehtoja, joista työaika-autonomia ko-keilu nousi parhaimpana esiin. Tämän jälkeen valittiin listasovittelijat alueelta ja suunniteltiin uusi toimintamalli, jonka jälkeen se käynnistettiin syksyllä 2017. Ja vii-meisessä vaiheessa alkuvuodesta 2018 arvioitiin uutta toimintamallia. Jokainen vaihe sisälsi myös analysoinnin. Käyn nämä vaiheet tarkemmin läpi kehittämistyön eteneminen kappaleessa taulukon (taulukko 2.) avulla.

Engeströmin (2002) mukaan kehittävän työntutkimuksen hankkeet tuottavat kolmen tyyppisiä tuloksia. Ensimmäistä tyyppiä edustavat konkreettiset muutokset työtoi-minnassa. Toista tyyppiä edustavat perinteisemmin ymmärretyt tutkimustulokset eli työn ominaispiirteitä ja näiden piirteiden välisiä riippuvuuksia koskevat spesifit laa-dulliset ja määrälliset löydökset. Kolmannen tyypin tuloksia ovat välitason analyysi-välineet. Näitä ovat käsitteet ja mallit, jotka syntyvät konkreettisen havaintoaineiston kytkemiseksi kyseistä työtä koskevaan yleiseen historialliseen hypoteesiin. (Enge-ström 2002, 155.) Kehittämistyöni edustaa ensimmäistä mainittua tyyppiä. Kehittä-mistyön tuloksena muutokset työtoiminnassa ovat konkreettisia. Työvuoro-suunnit-teluprosessi meni lähes kokonaan uusiksi ja uusi toimintamalli jää käyttöön leviten vuoden 2018 aikana koko ensihoitokeskukselle. Toimintamallin jatkokehitys rajau-tuu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.

## **4.2 Arviointikyselyt ja teemoittelu**

Yhtenä kehittämistehtävän arviointimenetelmänä käytin toteuttamiani työvuoro-suunnittelun arviointikyselyitä ennen ja jälkeen muutoksen. Työvuoro-suunnittelun arviointilomake oli molemmilla kerroilla samankaltainen (Liite 2.). Ensimmäinen ky-sely (N=9) keskittyi ennen muutosta nykyiseen työvuoro-suunnitteluun ja toinen ky-sely (N=15) muutoksen jälkeen työaika-autonomiseen työvuoro-suunnitteluun. Ky-selyjen avoimet vastaukset analysoin teemoitellen ja asteikko-vastaukset numeeri-sesti laskemalla vastausten lukumäärät.

Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelulla tarkoitetaan siis sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle vastaajalle. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja oletettavasti ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Lisäksi tavallisesti nousee esiin lukuisia muita teemoja, jotka ovatkin usein lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Työvuorosuunnittelun arviointilomakkeessa olevat kysymykset oli jaoteltu kolmeen teemaan: työvuorosuunnittelu yleensä, esimiehen tuki työssäjaksamiseen työvuorosuunnittelun keinoin sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työvuorotoiveiden toteutumisen kautta.

**Taulukko 1. Arviointilomakkeen teemoittelu**

<b>Teema 1.</b>	<b>Kysymykset 1.1.-1.5.</b>
Työvuorosuunnittelu yleensä	-1.1. Työvuorosuunnittelu toimii hyvin -1.2. Työjakson rytmitys on sopiva -1.3. Työvuorosuunnittelu tukee työssäjaksamista -1.4. Työvuorosuunnittelu lisää/ylläpitää työhyvinvointiani -1.5. Työvuorosuunnittelu on riittävän tasapuolista
<b>Teema 2.</b>	<b>Kysymykset 1.6.</b>
Esimiehen tuki työssäjaksamiseen työvuorosuunnittelun keinoin	-1.6. Esimies tukee työvuorosuunnittelulla työssäjaksamistani
<b>Teema 3.</b>	<b>Kysymykset 1.7.-1.8.</b>
Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työvuorotoiveiden toteutumisen kautta	-Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin -Työvuorotoiveet toteutuvat hyvin

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 5.1 Benchmarking (parhaista käytännöistä oppiminen)

Viitala (2008) määrittelee benchmarkingin, parhaista käytännöistä oppimisen, laatu-keskuksen määritelmän mukaan menetelmäksi, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman organisaation yksikön parannuksiksi. (Viitala 2008, 372.) Benchmarking -toiminnan tavoitteena on kerätä toisilta yrityksiltä tai organisaatioilta tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Kehittämistyö kohdistuu yleensä johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten työtapoihin. Benchmarking -toimintaa voidaan käyttää myös jonkin yksittäisen ongelman ratkaisemiseen. (Vuorinen 2013, 118.)

Käytin parhaista käytännöistä oppimisen -menetelmää, en niinkään varsinaisesti itse työaika-autonomian suhteen, vaan lähinnä siihen, miten se on koettu niillä osastoilla, joilla se on jo jonkin aikaa ollut käytössä. Benchmarking oli osa kehittämisprosessia, josta hain tukea omille kokemuksilleni. En käyttänyt menetelmää tilanteen alkukartoituksena. Benchmarkingin tuloksia hyödynsin työaika-autonomian käynnistämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi hyödynsin myös omakohtaista kokemusta ja ns. sisäistä benchmarkingia.

Kävin benchmarking käynnillä keväällä 2017 kahdessa Seinäjoen keskussairaalan yksikössä: keuhko- ja infektiosairauksien vuodeosastolla A31, jossa työaika-autonomia on ollut käytössä n. 10 vuoden ajan sekä neurologian vuodeosastolla A42, jossa autonomista suunnittelua on takana n. 2 vuotta. Benchmarkingin tavoitteeksi asetin tarkastella miten työaika-autonomia toimii yksiköissä, joissa se on ollut jo pidempään käytössä. Lisäksi halusin vinkkejä, millä voisin väistää pahimmat ”sudenkuopat” autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistysvaiheessa. Benchmarkingin tuloksena sain kaksi tärkeää ja hyödyllistä vinkkiä: työaika-autonomia on sisällytettävä uuden työntekijän perehdytysohjelmaan ja pelisääntöjä on hyvä käsitellä yksikössä säännöllisesti esim. vähintään kerran vuodessa, vaikka työvuorosuunnittelussa olisikin periaatteessa kaikki hyvin. Yksiköissä, joissa työaika-autonomia on ollut pidempään käytössä, haasteeksi on osoittautunut sitoutuminen pelisääntöihin

sekä työntekijöiden että esimiehen taholta ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen työvuorosuunnitteluun.

## 5.2 Kehittämistyön eteneminen

Työaika-autonomia ei siirry suoraan teoriasta käytännöksi eikä yhtenäistä osallistuvan työvuorosuunnitelman menetelmää ole. Työaika-autonomia edellyttää yhteistä kieltä työyhteisössä: yhteisiä käsitteitä, ajattelumalleja ja tavoitteita. Näkökulma työvuorosuunnittelussa on työntekijöissä ja työn suorittamisessa, joka on sovitettava yhteen potilasnäkökulman kanssa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51.) Kehittämistyöni eteni alusta alkaen yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Taulukossa 2. kuvaan Engeströmin (2002) kehittävän työntutkimuksen syklin mukaisesti eteneviä kehittämistyön prosessin eri vaihteita ja tehtyjä toimenpiteitä.

Taulukko 2. Kehittämistyön prosessin vaiheet ja toimenpiteet

VAIHE 1.		
AJANKOHTA	MENETELMÄ	TOIMENPITEET
marras-joulukuu 2016	-Pohdinta ja keskustelu	-Nykyisen toimintatavan arviointi ja kehittämisen kohteet -Kehittämistehtävän aiheen lopullinen valinta ja työn raportoinnin rajaaminen yhdelle ensihoitoalueelle (Suupohjan alue / Kauhajoki-Teuva) -Alustavan suunnitelman kirjaaminen ja aikataulun suunnitteleminen
VAIHE 2.		
AJANKOHTA	MENETELMÄ	TOIMENPITEET
tammi-helmikuu 2017	-Yksikköpalaveri -Pohdinta ja keskustelu	-Työvuorosuunnittelun kehittämiskohteiden ja ristiriitojen analysointi -Työaika-autonomian esittely ja aiheen käsittely yksikköpalaverissa -Kehittämistehtävän suunnitelman kirjaaminen
VAIHE 3.		
AJANKOHTA	MENETELMÄ	TOIMENPITEET
maaliskuu 2017	-Yksikköpalaveri -Pohdinta ja keskustelu -Sähköpostiäänestys	-Työaika-autonomian esittelyn ja aiheen käsittelyn jatkaminen -Uuden toimintamallin suunnittelu ja analysointi -Yksikköpalaverissa päätettiin järjestää listasovittelijääänestys sekä määriteltiin käytännön aikataulu: kevään ja kesän aikana suunnitellaan ja tutustutaan aiheeseen, syksyllä työaika-autonomian käynnistyminen käytännössä, pelisäännöt määritellään listasovittelijääänestysten tulosten jälkeen valittujen listasovittelijoiden johdolla
huhtikuu 2017	-Pohdinta ja keskustelu -Benchmarking	-Työaika-autonomia materiaalin jako valituille listasovittelijoille -Pelisääntöjen raamien määrittely listasovittelijoiden johdolla -Benchmarking käynnit kahdessa Seinäjoen keskussairaalan yksikössä
toukokuu 2017	-Yksikköpalaveri -Keskustelu	-Pelisääntöjen läpikäyminen, jatkokehittely ja hyväksyminen

		-Päätettiin ensimmäinen työaika-autonominen listasuunnittelujakso syksylle (16.10.-26.11.2017)
kesä-heinäkuu 2017	-Pohdinta ja keskustelu	-Kehittämistehtävän suunnitelman hyväksyntä -Kehittämistehtävän tutkimuslupa -Kehittämistehtävän teorian koostaminen
elokuu 2017	-Pohdinta ja keskustelu -Yksikköpalaveri -Sähköpostiäänestys	-Uudet aluejaot astuvat voimaan 16.10.2017, jonka vuoksi myös Kurikka tulee mukaan työaika-autonomian käynnistämisvaiheeseen yhtä suunnittelujaksoa myöhemmin 27.11.2017 -Yksikköpalaverissa päätettiin järjestää listasovittelijäänestys myös Kurikkaan -Lisätty pelisääntöihin yksi pieni tarkennus
syyskuu 2017	-Ensimmäinen kysely -Tulosten analysointi teemoittelu -menetelmällä	-Ennen muutosta nykyiseen työvuorosuunnitteluun keskittyvä kysely -39 hlöä, vastausaikaa 2 vkoa, vastanneita 9 kpl
<b>VAIHE 4.</b>		
<b>AJANKOHTA</b>	<b>MENETELMÄ</b>	<b>TOIMENPITEET</b>
lokakuu 2017	-Pohdinta ja keskustelu -Yksikköpalaveri	-Uuden toimintamallin käyttöönotto -Ensimmäinen työaika-autonominen lista siirtyy osastonhoitajalle listan viimeistelyä ja hienosäätöä varten -Työaika-autonomisen suunnittelun läpikäyntiä yksikköpalavereissa
marras-joulukuu 2017	-Pohdinta ja keskustelu -Yksikköpalaveri	-Toisen ja kolmannen työaika-autonomisen listan suunnittelu -Työaika-autonomisen suunnittelun läpikäyntiä yksikköpalavereissa
<b>VAIHE 5.</b>		
<b>AJANKOHTA</b>	<b>MENETELMÄ</b>	<b>TOIMENPITEET</b>
tammikuu 2018	-Toinen kysely -Tulosten analysointi teemoittelu –menetelmällä -Yksikköpalaveri -Pohdinta ja keskustelu	-Uuden toimintamallin arviointi -Muutoksen jälkeen työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun keskittyvä kysely -39 hlöä, vastausaikaa 4 vkoa, vastanneita 15 kpl -Työaika-autonomisen suunnittelun läpikäyntiä yksikköpalavereissa
helmi-maaliskuu 2018	-Pohdinta ja keskustelu -Yksikköpalaveri	-Työaika-autonomisen suunnittelun läpikäyntiä yksikköpalavereissa -Kehittämistehtävän kirjallisen raportin loppuun saattaminen

Mittavat muutokset eivät onnistu, jos organisaatio on täysin tyytyväinen tilanteeseensa. Muutosten kokeminen välttämättömiksi auttaa uudistamisprosessin vaiheiden loppuun saattamista. (Kotter 1996, 141 –142.) John P. Kotter esittää muutostoiminnan teoksessaan ”Muutos vaatii johtajuutta” muutoksen kahdeksanvaiheisen prosessin, jonka mukaan käyn läpi kehittämistyöni etenemisen. Kehittämistyöni kautta tehty työvuorosuunnittelumallin muutos oli mielestäni onnistunut. Muutoksen portaat havainnollistaa mielestäni hyvin muutosprosessin kulkua ja se sopii oivallisesti kuvaamaan kehittämistyöni etenemistä ja saavutettuja tuloksia. Seuraavaksi pysähdymmekin hetkeksi jokaiselle muutoksen portalle.

## Taulukko 3. Muutoksen portaat John P. Kotterin mukaan

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	Johdon silmien täytyy olla jatkuvasti auki muutosvaatimuksille. Sen on tarvittaessa luotava kriisin tai välttämättömyyden tuntu, tehtävä muutoksesta tärkeä asia.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen	Muutoskipinä voi lähteä yksilöstä. Yksikään yksilö ei kuitenkaan sytytä muutostulta tuolla kipinällä. On luotava riittävän vahva ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta ja hankkimaan taakseen kriittisen muutosmassan.
3. Vision ja strategian laatiminen	On muotoiltava selkeä kuva siitä, mihin halutaan mennä ja mitkä ovat pääkeinot, reitti, sinne pääsemiseksi.
4. Muutosvisiosta viestiminen	On käytettävä kaikkia mahdollisia keinoja visiosta ja "uudesta tiestä" viestimiseen. Tämä on muutoksen kriittinen myyntiprosessi.
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	Tämä vaihe sisältää esteistä irtautumisen ja uudenlaisiin ideoihin kannustamisen.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	Pienillä, pian saatavilla voitoilla luodaan uskoa muutoksen onnistumiseen.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	Tässä vaiheessa puhalletaan lisää ilmaa muutokseen ja pidetään se pysyvästi tärkeänä.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	Uusi tapa toimia istutetaan luontevaksi kulttuuritekijäksi vasta prosessin jälkipäässä, sillä kulttuurin todellinen muuttaminen on hidasta. Voidaan ajatella, että siihen asti kunnes muutos on osa kulttuuria, sitä täytyy johtaa.

(Kotter 1996, 18.)

*Ensimmäisellä portaalla* muutoksen välttämättömyys on tehtävä koko henkilöstölle selväksi. (Kotter 1996, 18.) Muutoksen tarve työvuorosuunnittelussa nousi henkilöstöltä itseltään, joten lähtökohdat kehittämiselle ja muutokselle olivat hyvät. Kehittämistyön toteutuksen aloitin työaika-autonomia infoilla yksikkökokousten yhteydessä heti vuoden 2017 alussa hyvissä ajoin, että mahdolliset kysymykset ja ongelmakohdat voitaisiin ratkaista ja ennakoida mahdollisimman hyvin. Infot pidettiin vain sillä alueella, jolla työaika-autonomia ensimmäisenä käynnistetään eli aluksi Kauhajoen ja Teuvan yksiköissä ja myöhemmin myös Kurikan yksikössä. Työaika-autonomiia oli hyvä käsitellä aluksi jokaisessa yksikkökokouksessa, jotta mahdollisimman moni henkilöstöstä pääsi keskusteluun mukaan ja työyhteisön yhteiset käsitykset asiasta pääsi muodostumaan. Yksi tärkeä elementti kokeilun onnistumiselle on avoimuus ja vuorovaikutus henkilöstön kesken sekä esimiehen ja henkilöstön välillä. Kun päätös muutoksesta oli tehty, sen käsittelyä jatkettiin yksikköpalaverissa ja näin muutoksen välttämättömyys vielä varmistettiin.



*Toisella portaalla* on olennaista saada muodostettua tiivis ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta eteenpäin. (Kotter 1996, 18.) Autonomista suunnittelua edistämään voidaan tarvita erilaisia vuorovaikutuksen keinoja kuten erilliset työaika-autonomi-  
aan liittyvät yksikköpalaverit ja listavastaavat. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51.) Työaika-autonomian käynnistysvaiheessa on mielestäni tärkeää valita henkilöstöstä ns. listasovittelijat, jotka alkuvaiheessa auttavat muuta henkilöstöä käytännön työvuorosuunnittelussa sekä aiheeseen liittyvän oikeanlaisen tiedon jakamisessa. He toimivat esimiehen lisäksi ikään kuin työvuorosuunnittelun teknisenä tukihenkilönä ja neuvottelijoina työntekijöiden välisissä työvuorokeskusteluissa. Kun työaika-autonomia on päässyt kunnolla käyntiin ja on muodostunut osaksi yksikön perustoimintaa, sovittelijoiden rooli pienenee ja lopulta häviää kokonaan. EHA4 -alueelta valittiin henkilöstöstä yhteensä neljä sovittelijaa; kaksi Kauhajoen asemapaikalta ja yksi Teuvan ja yksi Kurikan asemapaikoilta. Valinta perustui vapaaehtoisuuteen ja henkilöstön omaan valintaan; ei esimiehen määräykseen. Listasovittelijoiden valinnassa järjestettiin ensin ns. vaalit, jossa henkilöstö sai äänestää keskuudestaan henkilöitä. Vaalit järjestettiin sähköpostiäänestyksellä suoraan esimiehelle ja tulokset tuotiin julki yksikkökokouksessa.

Eniten ääniä saaneet henkilöt tulivat valituiksi sovittelijoiksi, mutta heidän tahtoaan kuultiin vielä äänestyksen jälkeen. Kauhajoen asemapaikalta valituiksi tulleet ottivat tehtävän suoraan vastaan, mutta Teuvan asemapaikalta eniten ääniä saanut henkilö ei tahtonut tehtävään ryhtyä, joten Teuvalta tuli valituksi toiseksi eniten ääniä saanut henkilö. Kurikan asemapaikalta valituksi tuli suoraan eniten ääniä saanut henkilö. Kauhajoen ja Teuvan sovittelijavaalit järjestettiin maaliskuussa 2017 ja Kurikan sovittelijavaalit elokuussa 2017.

*Kolmannella portaalla* on merkityksellistä saada muotoiltua selkeä kuva siitä, mihin halutaan mennä ja mitkä ovat keinot sinne pääsemiseksi. (Kotter 1996, 18.) Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010) määrittelevät, että työvuorosuunnittelu on voitava mallintaa riittävän havainnollisesti, kuten esimerkiksi kirjatulla pelisäännöillä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51.) Listasovittelijavalintojen jälkeen seuraava vaihe kehittämistyössä olikin pelisääntöjen kirjaaminen. Koska Kurikan yksikkö lähti kokeiluun mukaan uusien aluejakojen myötä yhtä kuuden viikon työvuorolistajaksoa myö-

hemmin, ensimmäiset pelisäännöt määriteltiin Suupohjan alueen valittujen listasovittelijoiden kanssa keväällä 2017. Huhtikuussa lähiesimiehet ja kolme Kauhajoen ja Teuvan asemapaikkojen listasovittelijaa kokoontuivat määrittelemään pelisääntöjä (Liite 1.). Pelisääntöjä ei haluttu määritellä liian rajoittaviksi, koska työaika-autonomiasta haluttiin henkilöstölle suurin mahdollinen hyöty. Esimiehet olivat valmiit melko vapaaseen pelisääntöjen määrittelyyn, kunhan lakisääteiset pykälät ja tasa-vertaisuus toteutuisivat. Työryhmässä todettiin, että pelisääntöjä voidaan aina tulevaisuudessa tarkentaa lisää, jos se koetaan tarpeelliseksi. Työryhmän määrittelemät pelisäännöt käytiin läpi 16.5.2017 pidetyssä yksikkökokouksessa Kauhajoella ja ne hyväksyttiin muuttumattomana; yksi pieni tarkennus tehtiin. On tärkeää, että pelisääntöihin jokainen myös sitoutuu. Koko henkilöstölle on oltava selvää, mitkä reunaehdot ovat ja millä tavoin työaika-autonomiaa on mahdollista toteuttaa. Tämän vuoksi henkilöstön osallistaminen varhaisessa vaiheessa on erityisen tärkeää.

Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010) tuovat esille myös miten tärkeää on sopia mm. suunnittelu-aikataulu. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52.) Pelisääntöjen kirjaamisen jälkeen linjattiin myös toteutuksen aikataulu. Näin muodostettiin selkeä kuva siitä, mihin ollaan menossa ja miten. Toukokuun yksikkökokouksessa sovittiinkin autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun aikataulutus sekä ns. listakohtainen eräpäiväkäytäntö. Ensimmäiseksi työaika-autonomia suunnittelujaksoksi sovittiin 16.10. -26.11.2017 välinen kuuden viikon jakso. Henkilöstön työvuorosuunnittelulle on kerrallaan aikaa n. kuukausi (28.8. -24.9.2017), jonka jälkeen listasovittelijat tarkastelevat jaksoa ja tekevät tarvittavia muutosehdotuksia (25.9. -1.10.2017). Muutoksille on aikaa vielä yksi viikko ennen kuin jakso siirtyy listantekijälle (osastonhoitaja) 2.10.2017.

*Neljännän portaan* vaiheessa on tärkeää saada ”myytyä” muutos mahdollisimman monelle. On käytettävä kaikkia mahdollisia keinoja muutosvisiosta viestimiseen. (Kotter 1996, 18.) Tämän vuoksi on hyvä pitää työaika-autonomia yksikköpalaverien kestoaiheena erityisesti alkuvaiheessa, että muutosajatus saadaan mahdollisimman monen henkilöstön edustajan päähän. Koko kesä 2017 käytettiin työaika-autonomiaan tutustumiseen ja kokeilun käynnistämisen suunnitteluun. Seuraava porras saavutettiin syksyllä 2017, kun ensimmäistä autonomista työvuorolistaa suunniteltiin ja ensimmäinen autonominen työvuorosuunnittelujakso julkaistiinkin

6.10.2017. *Viidennellä portaalla* valtuutetaan henkilöstö uuden vision mukaiseen toimintaan.

Kuten jo aiemmin totesin, Kurikan yksikkö liittyi yhden jakson myöhemmin autonomiaan mukaan eli 27.11.2017 alkavalta kuuden viikon jaksolta. Kurikan asemapaikka hyväksyi aiemmin määritellyt pelisäännöt sellaisenaan elokuussa 2017 pidetyssä yksikkökokouksessa. Sovittiin myös, että pelisääntöjä voidaan tarkentaa myöhemmin, jos se koetaan tarpeelliseksi. Listasovittelijoille suunniteltiin yksi yhteinen työpäivä listasovittelua varten 25.9.2017. Tällöin mukana olivat jo kaikki uuden EHA4 -alueen listasovittelijat, joten Kurikan listasovittelijan perehdyttäminen asiaan jatkui käytännössä. Yhteisen työpäivän tarkoituksena oli tarkastella yhtenäisiä toimintatapoja listasovittelijoille käytännön työvuorosuunnittelua varten ja pyrkiä saattelemaan työvuorolista mahdollisimman valmiiksi sovittelemalla.

*Kuudennella portaalla* luodaan uskoa muutoksen onnistumiseen ns. lyhyen aikavälin onnistumisilla. (Kotter 1996, 18.) Ensimmäisen autonomisen työvuorolistan onnistuminen ja sen julkaisu oli avainasemassa. Tällä portaalla seisoimme lokakuussa 2017, koska ensimmäinen autonominen työvuorolista onnistui melko hyvin ja näin saimme lyhyen aikavälin onnistumisen.

Toinen autonominen jakso 27.11.2017 -7.1.2018 noudatti samaa kaavaa ensimmäisen kanssa. Tällöin mukaan tullut Kurikan yksikkö suoriutui suunnittelusta mallikkaasti; jopa hieman kivuttomammin kuin Suupohjan alue. Tämä johtune siitä, että kyseessä on pienempi yhden yksikön asemapaikka, kun taas Suupohjassa on kolme yksikköä. Listasovittelijoiden yhteinen työpäivä vaatii tulevaisuudessa erityistä harkintaa, miten työpanos olisi mahdollisimman tehokkaasti käytettävissä. Seuraavaan jaksoon suunnittelimmekin listasovittelijoille jokaiselle eri päivän sovittelemista varten. Onnistuakseen tämä vaatii yhtenäiset toimintatavat listasovittelijoiden kesken.

Käytännössä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tämän hetkisten ohjelmistojen ja teknologian puitteissa autonominen työvuorosuunnittelu tapahtuu excel -ohjelmistossa tehdyn työvuorotaulukon välityksellä. Tulevaisuudessa henkilöstö voi mahdollisesti syöttää työvuorosuunnitelmansa suoraan järjestelmään (Titania). Sairaanhoitopiirille on tulossa keväällä 2018 Titania -ohjelmistoon sähköinen asiointi -osio, joka

mahdollistaa henkilöstön itsensä työvuorojen syöttämisen suoraan Titaniaan, mutta siihen asti on toimittava excel -taulukon avulla. Työvuorotaulukkoon (excel) esimies laittaa pohjatiedot valmiiksi, kuten lomat, koulutukset ym. ennalta tiedossa olevat asiat. Tämän jälkeen henkilöstö suunnittelee omat työvuoronsa sovittuun eräpäivään mennessä. Esimies siirtää tiedot manuaalisesti excel -taulukosta Titania -ohjelmistoon ennen varsinaisen hienosäädön aloittamista.

Seuraavassa kuviossa on kuvitteellinen esimerkki työvuorotaulukon yhdestä viikosta excel -taulukossa. Vihreällä pohjalla vasemmalla ovat hoitotasoiset henkilöt ja oranssilla pohjalla perustasoiset. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta (A 340/2011) määrittelee valtakunnallisesti ensihoitoyksiköiden henkilöstön minimikoulutuksen. 8§ 2. momentti määrittelee *perustason ensihoidon yksikön* seuraavasti: ainakin toisen ensihoitajan on oltava terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa (559/1994) tarkoitettu terveydenhuollon ammattihenkilö, jolla on ensihoitoon suuntautuva koulutus; ja toisen ensihoitajan on oltava vähintään terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa tarkoitettu terveydenhuollon ammattihenkilö tai pelastajatutkinnon taikka sitä vastaavan aikaisemman tutkinnon suorittanut henkilö. (A 340/2011)

8§ 3. momentti määrittelee *hoitotason ensihoidon yksikön* seuraavasti: ainakin toisen ensihoitajan on oltava ensihoitaja AMK taikka terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa tarkoitettu laillistettu sairaanhoitaja, joka on suorittanut hoitotason ensihoitoon suuntaavan vähintään 30 opintopisteen laajuisen opintokokonaisuuden yhteistyössä sellaisen ammattikorkeakoulun kanssa, jossa on opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksen mukaisesti ensihoidon koulutusohjelma; ja toisen ensihoitajan on oltava vähintään terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa tarkoitettu terveydenhuollon ammattihenkilö tai pelastajatutkinnon taikka sitä vastaavan aikaisemman tutkinnon suorittanut henkilö. Ensihoitoasetus määrittelee samassa pykälässä myös tilanteet, jolloin 2. momentista voidaan poiketa. (A 340/2011)

Sovitut työvuorokoodit excel -taulukossa ovat: p/P on päivävuoro ja y/Y on yövuoro. Pieni kirjain on normaalisti suunniteltu vuoro ja iso kirjain on ehdoton toivevuoro. Molempien arvo taulukossa on 12 tuntia. Koulutuspäivä on esimerkiksi K ja sen arvo on 7:45. Taulukossa oikealla on lokero, josta näkee jakson suunnittelurajan sekä

laskurin, josta suunnittelemaan kokonaistunteja voi seurata. Jos suunnitellut tunnit menevät suunnittelurajan yli, numerot muuttuvat punaiseksi. Oikealla ylhäällä näkyy omassa lokerossaan myös suunnittelun eräpäivä. Kyseisen päivän jälkeen taulukko siirtyy ensin listasovittelijoille tarkasteluun ja viikkoa myöhemmin esimiehelle hienosäätöä varten.

Alhaalla sinisellä ja harmaalla pohjalla ensimmäisellä päivä/yö -rivillä näkyy kokonaishenkilömäärä. Maksimiksi on asetettu kuusi henkilöä per vuoro, koska kyseessä on Kauhajoen taulukko. Kauhajoella on kolme ensihoitoyksikköä ja jokaiseen yksikköön täytyy suunnitella kaksi henkilöä per vuoro. Tämän vuoksi maksimi on kuusi henkilöä per vuoro. Seuraavalla päivä/yö -rivillä näkyy hoitotasoiset henkilöt per vuoro ja alimmalla perustasoiset henkilöt per vuoro. Jos kokonaismäärä ylittää asetetun maksimin, ruutu muuttuu punaiseksi. Alhaalta voi vaihtaa joko Kauhajoen tai Kurikan yksiköiden taulukon kerrallaan näkyväksi.

jakso 1	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	Eräpäivä	
Viikko	52							24.9.2017	
	25.joulu	26.joulu	27.joulu	28.joulu	29.joulu	30.joulu	31.joulu	Yht.	Suun.raja
Hoitotasoinen henkilö				P				12:00	232:30
Hoitotasoinen henkilö				P	V	V		240:00	232:30
Hoitotasoinen henkilö								38:45	180:00
Hoitotasoinen henkilö	H	H	H	H	H	L	V	77:30	232:30
Hoitotasoinen henkilö								0:00	232:30
Hoitotasoinen henkilö		P	P	Y	Y			96:00	232:30
Perustasoinen henkilö	K	K						15:30	232:30
Perustasoinen henkilö								38:45	232:30
Perustasoinen henkilö								0:00	232:30
Perustasoinen henkilö								38:45	232:30
Päivä	0	1	1	7	0	0	0		
Yö	0	0	0	1	1	0	0		
HT									
Päivä	0	0	0	7	0	0	0		
Yö	0	0	0	0	0	0	0		
PT									
Päivä	0	1	1	0	0	0	0		
Yö	0	0	0	1	1	0	0		

Kuvio 2. Työvuorosuunnittelutaulukko (excel).

Käytännössä henkilöstö suunnittelee excelissä työvuorotaulukkoon ainoastaan päivävuorot ja yövuorot ja esimies katsoo tarkemmin mihin yksikköön vuorot lopulta suunnitellaan. Tämä sen vuoksi, koska ensihoitokeskuksessa on jokaiselle henki-

lölle määritelty jokin tietty asemapaikka, jossa suurin osa työvuoroista tullaan suorittamaan. Asemapaikkojen välillä tulee kiertoa mm. ensihoitoasetuksen vuoksi. Myös palvelutasopäätöksessä hoitotasoisiksi määritellyt yksiköt rajaavat ketä missäkin yksikössä voi työskennellä. Se, että esimies määrittelee, missä yksikössä vuorot toteutuu, on tärkeää tasapuolisuuden nimissä. Koska kiertoa asemapaikkojen välillä tulee joka tapauksessa ja ns. pahimmassa tapauksessa henkilö voi halutesaan suunnitella sellaiset vuorot, että saa maksimaaliset matkakorvaukset. Matkakorvauksia maksetaan, jos työvuoro suoritetaan muulla asemapaikalla kuin omalla. Matkakorvauksina maksetaan normaalin työmatkan ylimenevä osuus.

Loput muutoksen portaat saavutamme sitten joskus tulevaisuudessa. *Seitsemännen portaan* vaiheessa on puhallettava lisää ilmaa muutokseen ja pidettävä se pysyvästi tärkeänä. Tällä portaalla parannus vakiinnutetaan ja toteutetaan jo uusia muutoksia. (Kotter 1996, 18.) Tämä porras saavutetaan vuoden 2018 aikana, kun kehitämme sekä pelisääntöjä että autonomista työvuorosuunnittelua entisestään ja uusi toimintamalli leviää muille ensihoitoalueille. Viimeisellä *kahdeksannella portaalla* juurrutetaan uudet toimintatavat organisaatiokulttuuriin, mutta tämä on mahdollista vasta kauempana tulevaisuudessa ehkä n. kahden vuoden päästä autonomisen työvuorosuunnittelun alkamisesta. On muistettava, että siihen asti, kunnes muutos on osa kulttuuria, sitä täytyy johtaa.

Vuonna 2018 työaika-autonomian on mahdollista levitä koko ensihoitokeskukseen, mutta se ei tapahdu enää tämän kehittämistyön puitteissa. Kehittämistyöni aiheena on työaika-autonomian käynnistäminen ensihoitokeskuksessa ja se koostuu EHA4-alueen työaika-autonomian kokeilun käynnistämisen kirjaamisesta, joten työaika-autonomian leviäminen koko ensihoitokeskukseen on jo kehittämisen seuraava luku, jota tässä kehittämistyössäni en enää käsittele. Täytyy muistaa, että onnistuakseen työaika-autonomia täytyy lisätä myös yksikön perehdytysohjelmaan. Näin myös uudet työntekijät pääsevät mukaan pelisääntöjen puitteissa autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja oppivat hyödyntämään sitä myös oikealla tavalla tasavertaisesti muiden ns. vanhojen työntekijöiden rinnalla.

### 5.3 Kehittämistyön tulokset

John P. Kotterin muutoksen portaot tuovat erittäin hyvin esille sen, miten kehittämistyö eteni kokonaisuudessaan melko hyvässä myötätulessa ja järjestelmällisen suunnitellusti. Kehittämistehtävän aineisto koostuu yksikköpalaverista, benchmarkingista sekä kahdesti suoritetusta työvuorosuunnitelman arviointikyselystä. Yksikköpalaverit kulkivat mukana koko kehittämistyön ajan ja toimivat tukevana menetelmänä käytännön kehittämisen etenemisessä. Benchmarkingista sain kokonaisuuden kannalta tärkeää työvuorosuunnitteluprosessin kehittämistä tukevaa tietoa. Sen tuloksia hyödynsin työaika-autonomian käynnistämisen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Työaika-autonomia kokeilu käynnistyi käytännössä syksyllä 2017 positiivisessa yhteishengessä ja melko nopeasti tuli selkeästi esille, että kyseessä ei ole enää pelkästään kokeilu, vaan pysyvä ratkaisu. Kehittämistyön keskeisimmät tulokset ovat tyytyväisyyden parantuminen työvuorosuunnitteluun sekä vaikuttamismahdollisuuden lisääntyminen työvuorosuunnittelussa ensihoitokeskuksen EHA4 -alueella. Kaiken kaikkiaan työaika-autonomia koetaan erittäin positiivisena asiana. Tätä tulosta tukee pääsääntöisesti myös benchmarking käynneistä saamani tieto. Lähes jokaisessa yksikössä, jossa työaika-autonomia on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä käynnistetty, se on koettu kaiken kaikkiaan hyväksi ja työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi. Uskon, että pitkällä aikavälillä autonomisella työvuorosuunnittelulla on ensihoitokeskuksellakin mahdollista vaikutusta yleiseen työhyvinvointiin ja sitä kautta jopa työn imuun. Nämä ovat kilpailuvaltteja tulevaisuudessa, kun pätevistä työntekijöistä on vielä nykyistä suurempi pula.

Matkan varrella palautteen kerääminen on tärkeää. Haasteellista palautteen keräämisessä ensihoidossa on jokaisen työntekijän tavoittaminen, koska yksikkökokouksissa on kerrallaan paikalla vain vähän henkilökuntaa. Tämän vuoksi suoritin kaksi kyselyä työvuorosuunnittelun arviointilomakkeen (Liite 2.) avulla EHA4 -alueen henkilöstölle sähköpostin välityksellä. Arviointilomakkeessa oli kahdeksan väittämää, joiden arvioinnissa käytettiin asteikkoa 1-5 ja lisäksi kaksi avointa kohtaa, joissa kyselyyn vastanneet pystyivät halutessaan kertomaan perusteluja vastauksilleen sekä arvioimaan miten työvuorosuunnittelu voisi toimia paremmin. Ensimmäinen työvuoro-

rosuunnittelun arviointikysely (N=9) keskittyi ennen muutosta nykyiseen työvuoro-suunnitteluun ja toinen työvuoro-suunnittelun arviointikysely (N=15) muutoksen jäl-keen työaika-autonomiseen työvuoro-suunnitteluun. Kyselyn tavoitteena oli saada vertailtavaa tietoa siitä onko muutos vienyt työvuoro-suunnittelua parempaan suun-taan. Kyselyjen tulokset puoltavat omia tekemiäni havaintoja.

Analysoin kyselyn avoimet vastaukset teemoitellen ja asteikko-vastaukset numeeri-sesti laskemalla vastausten lukumäärät. Työvuoro-suunnittelun arviointilomake oli jaoteltu karkeasti kolmeen teemaan: työvuoro-suunnittelu yleensä (kysymykset 1.1-1.5) , esimiehen tuki työssäjaksamiseen työvuoro-suunnittelun keinoin (kysymys 1.6) sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työvuorotoiveiden toteutumisen kautta (kysymykset 1.7 ja 1.8). Kyselyn ns. pääteema oli työhyvinvointi ja työssäjaksami-nen. Kahdella avoimella kysymyksellä haettiin perusteluja väittämien vastausten tu-eksi sekä kehittämisehdotuksia miten työvuoro-suunnittelu voisi toimia vastaajan mielestä paremmin.

Taulukko 4. Ensimmäisen työvuoro-suunnittelun arviointikyselyn tulokset

Ensimmäinen kysely syyskuu 2017 (N=9)						
Työvuoro-suunnittelun tämän hetkinen tilanne	(1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=en osaa sanoa 4=osittain eri mieltä, 5=täysin eri mieltä)	1	2	3	4	5
	1.1. Työvuoro-suunnittelu toimii hyvin	3	5	0	1	0
	1.2. Työjaksojen rytmitys on sopiva	2	4	2	1	0
	1.3. Työvuoro-suunnittelu tukee työssäjaksa- mistani	2	4	2	1	0
	1.4. Työvuoro-suunnittelu lisää/ylläpitää työ- hyvinvointiani	5	0	3	1	0
	1.5. Työvuoro-suunnittelu on riittävän tasa- puolista	2	5	2	0	0
	1.6. Esimies tukee työvuoro-suunnittelulla työssäjaksamistani	1	1	2	3	2
	1.7. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin	1	6	1	1	0
	1.8. Työvuorotoiveet toteutuvat hyvin	2	4	1	2	0



Ensimmäisessä kyselyssä syyskuussa 2017 väittämässä 1.1 työvuorosuunnittelu toimii hyvin, yksi vastaaja kertoi olevansa osittain eri mieltä, viisi vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kolme vastaajaa vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.2 työjaksojen rytmitys on sopiva, yksi vastaaja kertoi olevansa osittain eri mieltä, kaksi vastaajaa vastasi en osaa sanoa, neljä vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kaksi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.3 työvuorosuunnittelu tukee työssä jaksamistani, yksi vastaaja kertoi olevansa osittain eri mieltä, kaksi vastaajaa vastasi en osaa sanoa, neljä vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kaksi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.4 työvuorosuunnittelu lisää / ylläpitää työhyvinvointiani, yksi vastaaja kertoi olevansa osittain eri mieltä, kolme vastaajaa vastasi en osaa sanoa ja viisi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.5 työvuorosuunnittelu on riittävän tasapuolista, kaksi vastaajaa vastasi en osaa sanoa, viisi vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kaksi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella sen hetkinen työvuorosuunnittelu koettiin yleisesti ottaen osittain hyväksi, mutta parannusta kuitenkin kaivattiin. Käytössä olevat kiertävät työvuorosuunnittelupohjat koettiin melko hyväksi ja tasapuolisiksi.

Väittämässä 1.6 esimies tukee työvuorosuunnittelulla työssä jaksamistani, kolme vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, neljä vastaajaa vastasi en osaa sanoa, yksi vastaaja kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja yksi vastaaja kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Pääsääntöisesti esimiehen tuki työssäjaksamiseen työvuorosuunnittelun keinoin koettiin huonoksi. Tämä seikka ainoastaan tukee työvuorosuunnittelumallin muutosta autonomiseen suuntaan. Henkilöstön esittämät työvuorotoiveet ovat toteutuneet esimiehen työvuorosuunnittelun toimesta aina lähes täysin, joten koen tässä kohdassa esiin tulleen kritiikin enemmänkin koko suunnittelukäytäntöä ja pitkiä työvuoroja kohtaan.

Väittämässä 1.7 työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin, yksi vastaaja kertoi olevansa osittain eri mieltä, yksi vastaaja vastasi en osaa sanoa, kuusi vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja yksi vastaaja kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.8 työvuorotoiveet toteutuvat hyvin, kaksi vastaajaa

kertoi olevansa osittain eri mieltä, yksi vastaaja vastasi en osaa sanoa, neljä vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kaksi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu melko hyvin, vaikka työvuorotoiveet eivät jokaisella aina toteudukaan. Esimies on suhtautunut henkilöstön työvuoron vaihtoihin aina melko myönteisesti. Tämä on omalta osaltaan helpottanut henkilöstön työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työvuoronvaihtojen tarve ja määrä on vaihdellut erittäin paljon eri listajaksojen välillä. Aika ajoin on enemmänkin tarvetta vaihtaa työvuoroja ja välillä niitä ei ole juuri ollenkaan. Vaihdot hyväksytään aina, jos henkilöllä on siihen perusteltu syy, ja jos se on toiminnan kannalta mahdollista.

Ensimmäisen arviointikyselyn vastausten perusteella yleisesti ottaen työvuorosuunnittelu koettiin osittain hyväksi, mutta parannusta kaivattiin. Yksikään ei ollut vastannut viimeiseen avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin kehittämis ehdotuksia siitä, mitä tulisi tehdä, että työvuorosuunnittelu toimisi paremmin. Parissa lomakkeessa oli perusteluja vastauksille.

Mielestäni lähtökohtaisesti työ on epäsäännöllistä vuorotyötä, jolloin on vaikeaa saada esimerkiksi harrastuksia ja työtä täysin sovittua yhteen. Toiveet ovat onnistuneet kiitettävästi ja vaihdot helpottuneet, kun listat tulivat kuusiviikkoisiksi.

Työvuoroja suunniteltaessa ei välttämättä katsota mihin edellinen työvuorolista päättyy. Yövuorojen jälkeen ei välttämättä ole kuin nukkumapäivä vapaa ja heti seuraava aamuvuoro. Yhden päivän vapaat on huonoja, ei kerkeä palautumaan pitkistä työvuoroista. Työ määrittelee liikaa, mitä voi tai voiko olleenkaan harrastaa.

Ensimmäisen arviointikyselyn aikaan oli käytössä vielä osittain kiertävät työvuorolistapohjat, mutta pääsääntöisesti osastonhoitaja suunnitteli listat tarpeiden, koulutusten ja työvuorotoiveiden perusteella. Työvuorosuunnittelumallin muutoksella pyrkimyksenä on henkilöstön vaikutusmahdollisuus omiin työvuorosuunnitelmiin sekä myönteinen vaikutus työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tämä on yksi esimiehen keino tukea henkilöstön työssäjaksamista työvuorosuunnittelun keinoin.

Taulukko 5. Toisen työvuorosuunnittelun arviointikyselyn tulokset

Toinen kysely tammikuu 2018 (N=15)						
Työvuorosuunnittelun tämän hetkinen tilanne	(1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=en osaa sanoa 4=osittain eri mieltä, 5=täysin eri mieltä)	1	2	3	4	5
	1.1. Työvuorosuunnittelu toimii hyvin	4	9	1	1	0
	1.2. Työjaksojen rytmitys on sopiva	5	4	4	2	0
	1.3. Työvuorosuunnittelu tukee työssäjaksamistani	6	3	1	5	0
	1.4. Työvuorosuunnittelu lisää/ylläpitää työhyvinvointiani	4	4	5	2	0
	1.5. Työvuorosuunnittelu on riittävän tasapuolista	3	3	3	6	0
	1.6. Esimies tukee työvuorosuunnittelulla työssäjaksamistani	2	3	3	7	0
	1.7. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin	3	6	3	3	0
	1.8. Työvuorotoiveet toteutuvat hyvin	4	5	1	5	0

Toisessa arviointikyselyssä tammikuussa 2018 väittämässä 1.1 työvuorosuunnittelu toimii hyvin, yksi vastaaja kertoi olevansa osittain eri mieltä, yksi vastaaja vastasi en osaa sanoa, yhdeksän vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja neljä vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.2 työjaksojen rytmitys on sopiva, kaksi vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, neljä vastaajaa vastasi en osaa sanoa, neljä vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja viisi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.3 työvuorosuunnittelu tukee työssä jaksamistani, viisi vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, yksi vastaaja vastasi en osaa sanoa, kolme vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kuusi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.4 työvuorosuunnittelu lisää / ylläpitää työhyvinvointiani, kaksi vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, viisi vastaajaa vastasi en osaa sanoa, neljä vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja neljä vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.5 työvuorosuunnittelu on riittävän tasapuolista, kuusi vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, kolme vastaajaa vastasi en osaa sanoa, kolme vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kolme vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella on nähtävissä muutos parempaan suuntaan. Tyytyväisyys työvuorosuunnitteluun on parantunut merkittävästi.

Väittämässä 1.6 esimies tukee työvuorosuunnittelulla työssä jaksamistani, seitsemän vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, kolme vastaajaa vastasi en osaa sanoa, kolme vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kaksi vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Esimiehen tuki työssäjaksamiseen työvuorosuunnittelun keinoin oli hieman parantunut, mutta vieläkin koetaan, että tuki ei ole riittävää. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii opettelua koko henkilöstöltä. Kun työvuorosuunnittelu pyörii paremmin, muutoksien tarve listasovittelijoiden ja esimiehen taholta vähenee merkittävästi. Uskon, että ajan myötä täten kokemus muuttuu myönteisemmäksi.

Väittämässä 1.7 työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin, kolme vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, kolme vastaajaa vastasi en osaa sanoa, kuusi vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja kolme vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.8 työvuorotoiveet toteutuvat hyvin, viisi vastaajaa kertoi olevansa osittain eri mieltä, yksi vastaaja vastasi en osaa sanoa, viisi vastaajaa kertoi olevansa osittain samaa mieltä ja neljä vastaajaa kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin paremmaksi muutoksen jälkeen. Työvuorotoiveiden toteutumisen kannalta vielä koettiin tyytymättömyyttä. Tämä osittain selittyy autonomisen suunnittelun ymmärtämyksellä. Kuten totesin jo aiemmin, kun autonominen työvuorosuunnittelu pyörii paremmin, muutoksien tarve listasovittelijoiden ja esimiehen taholta vähenee merkittävästi, joten uskon, että ajan myötä tämäkin kokemus muuttuu myönteisemmäksi.

Toisen arviointikyselyn aikaan oli työvuorosuunnittelua tehty autonomisesti kolme kertaa ja neljäs kerta oli alkamassa. Pääsääntöisesti muutos oli koettu positiiviseksi, vaikka joitain parannuksia vielä haluttiinkin. Toisella kyselykerralla vastauksia perusteltiin ahkerammin. Seuraavaksi on henkilöstön yleisiä kommentteja uuteen työvuorosuunnittelumalliin liittyen.

Ennen laitoin vapaatoiveita hyvin harvoin osastonhoitajalle, nyt tässä autonomisessa mallissa vapaatoiveet saa laitettua samalla kuin muutkin työvuorot helposti, pienemmällä kynnyksellä, eikä enää tarvitse erillistä sähköpostirumbaa. Pidän siitä, että nyt kaikki ihmiset kiertävät tasapuolisesti kaikissa autoissa, eikä ole enää sitä että tietyt ihmiset ovat kaikki vuorot tietyissä autoissa.

Mielestäni TAA on toiminut ihan kivasti. Muutamia ”vahvoja” toiveita on muutettu kysymättä asiasta. Välillä listoilla nukkumapäivältä suoraan aamuun tulo ei ole hyvä. Myös kolme peräkkäistä aamua/yötä on liikaa.

Kaikki suunnitellut listat ja toiveet menneet läpi.

Pääsääntöisesti vuorot ovat toteutuneet hyvin ja on välttynyt pitkiltä työputkilta.

On vielä niin vähän aikaa suunnittelu ollut, että ei vielä oikein osaa sanoa.

Autonominen työvuorosuunnittelu on ehtinyt olla vain vähän aikaa käytössä. Tästä huolimatta positiiviset heijastukset näkyvät jo henkilöstön ajatuksissa. Positiivisten kommenttien perusteella voidaan todeta, että oikeaan suuntaan olemme menossa, vaikkakin kehittämiskohteita on vielä myös jäljellä.

Ei ole mukavaa, että kolmen viikon listalla on kaksi kertaa yövuorojen jälkeen nukkumapäivän perään aamuvuoro, omassa suunnitelmassa ei näin ole, uuvuttavaa.

Omien listojen suunnittelu on vielä opettelua, koska nämä työvuorot vasta olleet niin hetken käytössä. En ole vielä löytänyt työvuororytmiä joka itselle olisi paras. Olen tykännyt kumminkin tästä työvuoromallista enemmän kuin entisestä. 6 viikon listat on hyvä jaksotus.

Välillä ns. isot kirjaimet, esim. ehdottomat vapaatoiveet eivät toteudu vaikka ne listaan olisi selkeästi merkitty.

Neljä aamua on liian pitkä putki ja itse sellaista en ole suunnitellut. Myös ikävää, jos sunnuntailta viedään vuoro, vaikka työntekijöitä oli liian vähän, kun lista lähtenyt suunnitteluun.

Työvuorojen suunnittelu on hyvä juttu. Työporukassa on joustettu tasapuolisesti. Kun valmiit listat tulevat, usein vuoroja on muutettu ja vuorot on tosi epäergonomisia!

Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii aikaa ja opettelua koko henkilöstöltä. Kuten edellä olevista suorista lainauksista voi todeta, kommentit ja kokemukset ovat mielestäni kuitenkin melko positiivisia muutamia epäkohtia lukuun ottamatta. Tämä tarkoittaa sitä, että muutos on tapahtunut parempaan suuntaan. Mainittuihin epäkohtiin on mahdollista puuttua ja toimintamallia on jatkossa kehitettävä aktiivisesti joka tapauksessa. Esimieheen kohdistuvaa kritiikkiä on aina tiedossa.

Esimes ei ymmärrä työn laatua/vaativuutta, mikä näkyy muunnelluissa listoissa esim. liian lyhyinä vapaina ja välillä hirveinä työputkina. Tollaisissa tilanteissa tuppaa väsymään. Toiveet ei toteudu. Joskus kun on vaihtanut oma-aloitteisesti vuoroja /täydestä pois & lisännyt itsensä puutteelliseen) niin lopullisessa listassa ne onkin muutettu takas ihan alkuperäiseen, ei oikein ymmärrä.

Suurin osa listasovittelijoiden tai esimiehen työvuorolistoihin tekemistä muutoksista johtuvat työntekijöiden itsensä liian täyteen suunnitelluista viikoista tai liian täyteen suunnitellusta koko jaksosta. Esimes on muuttanut itsetehtyjä työvuorosuunnitelmia myös mm. lakipykäliin nojaten. Joillain viikoilla ei esimerkiksi lepoajat ole täytyneet ollenkaan, jolloin muutoksia on esimiehen pakko tehdä. Ja kun tekee muutoksia yhden henkilön riville, se saattaa heijastua ja vaikuttaa useamman henkilön riviin, jolloin muutoksia tulee enemmän. Ajan saatossa, kun henkilöstö oppii autonomista työvuorosuunnittelua enemmän, myös kyseiset ongelmat vähenevät varmasti. Tämä vaatii asian aktiivista käsittelyä mm. yksikköpalavereissa.

Koen, että kun itse tekee listaa, se on aika hidasta ja vaikeaa. Vaikeus on siinä, että osaisi rytmittää vuorojaan paremmin ja laittaa tasaisemmin yötä, päivää. Helpompi sopia menoja etukäteen, kun listalla pystyy vähän itsekkin vaikuttaa.

Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun kautta. Aluksi listojen itse tekeminen on henkilöstölle varmasti työlästä

ja aikaa vievää, mutta tulevaisuudessa suunnittelu varmasti helpottuu ja hyödyt pääsevät enemmän esiin. Kehittämisehdotuksiin miten työvuosuunnittelu voisi toimia paremmin tuli myös muutamia kommentteja:

En keksi mitään, tämä nykyinen erittäin toimiva ratkaisu.

Ns. vahvoja toiveita ei saisi vaihtaa työntekijältä kysymättä.

Olisi kiva, kun 521:sen vuorot olisivat tasaisemmin kaikkien välillä, nyt on samoilla ihmisillä 5-6- vuoroa/lista ja toisilla pari vuoroa / lista.

Koulutukset olisi hyvä ilmoittaa ajoissa, niin itse pystyy sen suunnittelemaan. Ei pitkiä putkia töitä ellei itse suunnittele.

Listojen tulisi pysyä enemmän sellaisina kuin työntekijä on ne suunnitellut.

Työvuorosuunnittelutaulukko annetaan henkilöstölle suunnitteluun melko varhaisessa vaiheessa, että henkilöstöllä olisi mahdollisimman paljon aikaa autonomiseen suunnitteluun. Aivan kaikki koulutukset tai muut jakson keskeytykset eivät ole aina ajoissa tiedossa, joten niitä on vaikea ennakoida. Muun muassa koulutuksista johtuvia muutoksia on ollut täten myös jonkin verran. Esimies muokkaa tarvittaessa jo aiemmin exceliin syötettyjä tietoja esim. koulutuksiin liittyen, jos tieto tarkentuu autonomisen suunnittelun aikana.

Sopia yhteisesti kuinka monta yötä/päivää tulisi olla samalla listalla. Koska tällä hetkellä suunnitteluvaiheessa yövuorot ovat ylibuukattuja.

Meillä ihmiset pääosin haluavat tehdä yövuoroja ja siksi se kuormittaa toisia, jotka sitten taas tekevät enemmän päiviä. Rajoitus yövuorojen määrään helpottaisi suunnittelua.

Pelissäntöihin ollaan tekemässä tarkennuksia kevään 2018 aikana. Harkinnassa on laittaa rajoitus esim. yövuorojen maksimimäärän ja siihen kuinka monta ehdotonta toivetta voi sijoittua viikonloppuihin. Muutama työntekijä on suunnitellut ehdottomien toiveiden kautta maksimi pyhätyöt, jolloin tasapuolisuus pyhätoista kärsii. Näistä seikoista keskustellaan henkilöstön kanssa yksikköpalavereissa ja pelissäntöihin tullaan tekemään tarkennuksia.

Miinuspuolia on kun listojen tuntia ei saa suunniteltua täyteen, koska sitten puuttuvat tunnit täydennetään aikaisemmilla työvuorojen aloitusajoilla tai myöhäisemmällä lopetuksella, ei hyvä. Huomioitavaa on myös, että kaikki työntekijät kiertäisivät kaikissa autoissa. Tärkeää on myös, että esimies noudattaa tehtyjä pelissäntöjä eikä omavaltaisesti tee listoihin isoja muutoksia kysymättä työntekijältä. Pienet listaa koskevat hienosäädöt / yksittäiset muutokset ovat ymmärrettäviä.

Osastonhoitajan tulisi suunnitella ja informoida työntekijöitä tulevista koulutuksista ja muutoksista. Ja ne pitäisi ottaa paremmin huomioon jo työvuoroexceltaulukkoa luodessa sekä suunnittelussa.

Lisää huomioita työergonomiaan. Jos työntekijä on esim. suunnitellut ”tiukan” loppulistan itselleen, mutta paljon vapaata alkulistaan, niin ei voi tehdä niin, että laittaa vuoroja vapaille, muttei muuta loppulistaa.

Esimiehellä on aina ns. veto -oikeus ja virkavastuu resurssien asianmukaisesta käytöstä. Esimiehen työvuorosuunnitelmiin tekemät muutokset eivät ole olleet mitenkään mielivaltaisia, vaan ne ovat aina olleet perusteltuja. Työaikalaki ja virkaehtosopimus painavat vaakakupissa paljon. Mikäli työntekijä on suunnitellut kohdalleen lainvastaiset työvuorot, ne tulee esimiehen ehdottomasti muuttaa. Ensimmäisen arviointikyselyn vastauksia verraten toisen arviointikyselyn vastauksiin uskallan todeta, että työvuorosuunnittelumallin muutos on ollut positiivinen, vaikka vieläkin on kehitettävää. Aivan kaikki koulutukset tai muut jakson keskeytykset eivät ole aina ajoissa tiedossa, joten niitä on vaikea ennakoida. Muun muassa koulutuksista johtuvia muutoksia on ollut täten myös jonkin verran. Nämä kaikki kehittämis ehdotukset otetaan huomioon ja esimerkiksi pelissäntöihin ollaan tekemässä muutoksia jo kevään 2018 aikana.



Kokonaisuutena ajatellen muutos on arviointikyselyjen perusteella ollut kaiken kaikkiaan positiivinen ja työaika-autonomista työvuorosuunnittelua tullaan jatkamaan toimintamallia edelleen kehittäen. Pelisääntöjen tarkentaminen ja käytäntöön juurruttaminen on yksi avaintekijä. Työaika-autonomia ja työvuorosuunnittelu tulee säilyttää yksikköpalavereiden yhtenä kiinteänä aihealueena, että työvuorosuunnittelu pysyy mahdollisimman läpinäkyvänä koko henkilöstölle. Tätä kautta on mahdollista hiljaksen syventää käytäntö normaaliksi toimintatavaksi ja ajan myötä listasovittelijoiden roolia on mahdollista vähentää. Autonominen työvuorosuunnittelu tulee leviämään vuoden 2018 aikana ensihoitokeskuksessa jokaiselle ensihoitoalueelle.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa peilaan kehittämistyön tuloksia kehittämiskysymyksiin. Kysymysten pohjalta esittelen kehittämistyöstä esiin nousseista tuloksista tehdyt johtopäätökset. Kuten kehittämistyön tulokset luvussa totesin, keskeisimmät tulokset kehittämissä työssäni ovat tyytyväisyyden parantuminen työvuorosuunnitteluun sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen työvuorosuunnittelussa. Alla olevasta taulukosta näkyy kehittämistyön kehittämiskysymykset sekä niille löydettyt vastaukset.

Taulukko 6. Kehittämistyön johtopäätökset

Kehittämiskysymys 1.	Vaikuttavat tekijät
Mitkä tekijät vaikuttavat autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämisen onnistumiseen ensihoitokeskuksessa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hyvä informaation kulku</li> <li>-Henkilöstön osallistaminen</li> <li>-Selkeät pelisäännöt ja niiden riittävä sisäistäminen</li> <li>-Pelisääntöihin sitoutuminen</li> <li>-Muutoksen läpivieminen ja muutosjohtaminen</li> </ul>
Kehittämiskysymys 2.	Vaikuttavat tekijät
Miten esimies voi työvuorosuunnittelun kautta vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen</li> <li>-Henkilöstön aito kuuntelu</li> <li>-Pelisääntöihin sitoutuminen</li> </ul>
TULOKSET	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyytyväisyyden parantuminen työvuorosuunnitteluun</li> <li>- Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen työvuorosuunnittelussa</li> </ul>	

Kehittämistehtävän kehittämiskysymyksiä oli kaksi: 1) mitkä tekijät vaikuttavat autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämisen onnistumiseen ensihoitokeskuksessa? ja 2) miten esimies voi työvuorosuunnittelun kautta vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin? Mielestäni kehittämistehtävä vastasi näihin kysymyksiin selkeästi. Monet tekijät vaikuttavat autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämisen onnistumiseen mm. etäjohtamisen tuomat haasteet, pelisääntöjen sisäistäminen koko henkilöstössä ja muutuskulttuuri työyhteisössä. Näitä seikkoja käsittelin mielestäni hyvinkin laajasti kehittämistyön raportissa. Esimies pystyy vaikuttamaan suurestikin ja monella tavalla henkilöstön työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin työvuorosuunnittelun kautta. Hyvä esimerkki kehittämistyöstäni on se miten vastuu ja vapaus työvuorosuunnittelussa on siirretty osittain henkilöstölle, joka omalta osaltaan jo vaikuttaa positiivisesti, että kuunnellaan henkilöstön toiveita

enemmän. Seuraavaksi käyn läpi mitkä tekijät vaikuttivat autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistymisen onnistumiseen ensihoitokeskuksessa.

Perusteellinen valmistelu ja riittävä pohjatieto olivat työvuorosuunnittelumallin muutoksen avaintekijät. Kuten tutkimuksissakin on todettu, keskeisiä tekijöitä muutoksessa ovat tiedon kulku ja avoin keskusteluilmapiiri sekä yhteiset tavoitteet. (Sinervo 2003, 102.) Hyvä informaation kulku sekä henkilöstön osallistaminen alusta asti olivat muutoksen kulmakiviä. Kehittämistyön alkuvaiheesta lähtien käsittelin yhteisissä yksikköpalavereissa työaika-autonomian periaatteita ja opastin oman kokemukseni ja tutkitun tiedon pohjalta, mitkä seikat on otettava huomioon autonomiaa käynnistettäessä. Pyrin siihen, että mahdollisimman moni olisi yksikköpalaverin yhteydessä edes kerran kuullut autonomisen työvuorosuunnittelun lähtökohdat ja mahdollisuudet.

Työvuorosuunnittelun pelisääntöjen sisäistäminen oli suurin haaste, koska yhteinen ymmärrys pelisääntöjen tulkinnasta koko henkilöstön välillä oli tärkeää. Pelisääntöjen sisäänajossa olikin merkittävää niiden riittävä läpikäyminen sekä avaaminen yhteisissä yksikköpalavereissa. Pelisääntöjen hyväksymisen jälkeen niitä tarkennettiin vielä kerran ennen varsinaista autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämistä.

Muutos voidaan ajatella kehityksenä tai häiriötilana normaalitoiminnalle. Muutostilanteessa normaalinkin toiminnan aikaansaaminen voi olla aiempaa kuormittavampaa. Myös stressin on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden asenteisiin uusia työtapoja kohtaan. Tutkimuksissa on havaittu, että asenteiden muutos myönteisemmiksi oli todennäköisempää niillä työntekijöillä, joilla oli vähemmän stressioireita. (Sinervo 2003, 100 –101.) Yksi iso tekijä autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistymisen onnistumisessa onkin muutosjohtaminen ja se miten muutos viedään työyhteisössä läpi.

Epävarmuus on yksi keskeinen kuormitustekijä muutostilanteessa, koska uusia tilanteita ei voidakaan enää ennustaa aiempien kokemusten perusteella. Muutostilanteessa johtaminen onkin veitsenterällä. Johtamisesta etsitään entistä enemmän tukea omalle asemalle ja vihjeitä oikealla käyttäytymiselle. Samaan aikaan johtamiskäyttäytymistä havainnoidaan tarkemmin ja mm. johtamisen epäoikeudenmukai-

suus tulee tärkeämmäksi. (Sinervo 2003, 101.) Muutoksen johtamisessa on oleellista muutoksen perustelu henkilöstölle; miksi muutos on tarpeellinen ja mihin sillä pyritään. Muutoksen tarpeen ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Tämän lisäksi esimerkillä johtaminen on suuressa roolissa. Se miten esimies käyttäytyy muutostilanteessa, on tarkassa seurannassa henkilöstön toimesta. Seuraavaksi esittelen seikkoja miten esimies voi työvuorosunnittelun kautta vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Alun perin oli oman kokemuksen, benchmarkingin ja tutkimustulosten pohjalta tiedossa, että työaika-autonomialla on mahdollista edesauttaa henkilöstön työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Kuten teettämissäni kyselyissä kävi ilmi, tyytyväisyys työvuorosunnittelumallin muutokseen oli merkittävää. Näin ollen voin todeta, että esimies voi työvuorosunnittelun kautta vaikuttaa näihin seikkoihin yksinkertaisesti vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä ja henkilöstöä kuuntelemalla.

Työyhteisön toiminnalla, johtamisella, työn järjestämisellä haasteelliseksi kokonaisuudeksi ja vaikuttamalla työn kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa siihen, miten kehittyvä työyhteisö on ja miten muutokset saadaan läpivietyä. Samalla kyetään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin siitä, miten työpaikoille saadaan houkuteltua uutta työvoimaa ja pidettyä vanhat työntekijät. (Sinervo 2003, 103.) Yhteisesti sovitut pelisäännöt ovat avainasemassa. Lisäksi sekä henkilöstön että esimiehen sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin on tärkeää. Yhdessä sovitut reunaehdot työvuorosunnittelussa ovat oleellisia työaika-autonomian onnistumisessa. Työssä jaksamisen parantumisen ja paremman työhyvinvoinnin kautta on mahdollista, että tulevaisuudessa myös henkilöstön sairauspoissaolot vähenevät ja ensihoitokeskuksen työn imu paranee.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kehittämistyön etenemisen sekä jatkotutkimusaiheiden pohdintaa

Työaika-autonomia käynnistyi ensin kokeiluna syksyllä 2017. Tämä tapahtui mielestäni hyvässä ja positiivisessa yhteishengessä. Melko nopeasti kävi kuitenkin ilmi, että kyseessä ei ole enää pelkästään kokeilu, vaan pysyvä ratkaisu, vaikkakin kehittämiskohteita vieläkin jäi. Näihin kehittämiskohteisiin pureudutaan vuoden 2018 aikana samalla, kun uusi työvuorosuunnittelumalli leviää käyttöön koko ensihoitokeskukseen. Kehittämistyön keskeisimmät tulokset ovat tyytyväisyyden parantuminen työvuorosuunnitteluun sekä vaikuttamismahdollisuuden lisääntyminen työvuorosuunnittelussa ensihoitokeskuksen EHA4 -alueella. Koen, että kehittämistyöni tavoitteet saavutettiin. Kuten kehittämistyön tuloksista tulee esille, se eteni kokonaisuudessaan melko hyvässä myötätulessa ja järjestelmällisen suunnitellusti. Tätä seikkaa toin läpinäkyväksi John P. Kotterin muutosten portaiden kautta. Kotterin kahdeksanportaisen prosessin avulla oli mielestäni selkeää kuvata kehittämistyöni muutosprosessin eri vaiheet ja työn eteneminen.

Muutos on pysyvä olotila. Se edellyttää yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Ns. vanhat kilpailukeinot ovat menettäneet tehonsa, toteaa Ojala (2000) teoksessaan ”Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa”. Kilpailu pätevistä työntekijöistä tulevaisuudessa vain kasvaa. Organisaation kehittäminen kilpailukykyisemmäksi on avainasemassa. Yksi kilpailuvaltti kiistatta on henkilöstön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Näihin seikkoihin on kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstön sitouttamiseksi ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi. Myös työyhteisön ilmapiirillä, oikeudenmukaisella johtamisella ja työn haasteellisuudella voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. (Sinervo 2003, 98.) Organisaatioissa kuitenkin keskeinen ongelma on, miten inhimillinen osaaminen saadaan valjastettua edistämään organisaation kilpailukykyä, ja miten innostaa ja auttaa ihmisiä oppimaan tarpeeksi nopeasti, tehokkaasti ja oikeansuuntaisesti. Jatkuvan oppimisen ja kehityksen ohjaaminen ja tukeminen työyhteisöissä on esimiehille suuri haaste nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2004, 9.)

Henkilöstön hyvinvointi ja terveys ovat arvo sinänsä, mutta täytyy muistaa myös, että hyvinvoinnilla ja siihen liittyvillä tekijöillä on suuri merkitys myös organisaation toiminnalle. (Sinervo 2003, 97.) Kuten kehittämistyön raportin alussa toin esille Viitalan ja Jylhän (2006) mukaan; vaikka ihminen osaisi kuinka hyvin tehdä työnsä, hän ei pysty tekemään parastaan, jos hän voi psyykkisesti tai fyysisesti huonosti (Viitala & Jylhä 2006, 242.) Henkilöstön huono työhyvinvointi heijastuu negatiivisesti työn tehokkuuteen ja lisäävästi sairauspoissaoloihin, jotka heijastuvat suoraan organisaation toimintaan ja kustannuksiin.

Työn itsenäisyys ja haasteellisuus auttavat muutoksessa. Itsenäisyyden tiedetään edistävän omien tavoitteiden asettamista ja uusien asioiden oppimista. (Sinervo 2003, 99.) Kun muuttuminen on vapaaehtoista, ihmisen itsemääräämisoikeutta ei loukata, koska muuttuminen lähtee hänestä itsestään. Mutta kun organisaation tai työyhteisön muutokseen on ”pakko” lähteä mukaan, kyse on vapaaehtoisuuden, vaikuttamisen ja pakon välisestä tasapainosta. (Erämetsä 2004, 15.) Työvuoro-suunnittelumallin muutoksen läpiviemisessä auttoi merkittävästi se, että muutoksen tarve nousi henkilöstöltä itseltään. Toki tässäkin seikassa korostuu muutoksen tarpeen hyvä perustelu ja avoin informaation kulku.

Itseäni on pitkään kiehtonut kysymys, millainen on hyvä esimies. Järvinen toteaa teoksessaan ”Onnistu esimiehenä”, että johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Olen vahvasti samaa mieltä. Jos henkilöllä on halu oppia ja kehittyä esimieheksi, niin hän voi ajan kanssa yltää ns. hyväksi esimieheksi. Pelkkä menestyminen työntekijän roolissa ei riitä siihen, että voisi edetä johtajaksi. (Järvinen 2005, 14.) Valitettavan usein näin kuitenkin on. Henkilöllä täytyisi mielestäni olla mm. halu johtaa ja kyky päätöksentekoon, että voisi toimia esimiehenä. Ja ennen kaikkea täytyy olla halu ja into kehittyä esimiehenä. Täytyy olla avoin ja altis myös kritiikille. Omasta esimiestyöstään saadusta palautteesta on kyettävä ottamaan opiksi omaa ammattitaitoaan kehittäessä. Esimiehen tärkeitä ominaisuuksia on mielestäni monia ja vaikea on nostaa vain paria hyvää piirrettä ylitse muiden. Tärkeitä piirteitä mielestäni ovat mm. vuorovaikutustaidot, luottamus, tasavertaisuus sekä päätöksentekokyky. Kaikki nämä ominaisuudet korostuvat myös muutosta läpi vietäessä. Muutoksessa on erityisen tärkeää mm. avoin vuorovaikutus työyhteisön ja henkilöstön kanssa sekä päätöksentekokyky.

Osastonhoitajan työ ensihoitokeskuksessa on suurilta osin etäjohtamista. Monessa organisaatiossa esimiestyö on usein vain yksi osa esimiehen melko laajaakin tehtäväkuvaa ja aikaa ei ole riittävästi ihmisten johtamiselle. Haasteena on mm. omien tulostavoitteiden saavuttaminen ja esimiestehtävään liittyvien asioiden hoitaminen. Helposti käykin niin, että esimiestehtävän hoitamisessa keskitytään hallinnollisiin asioihin ja tällöin tärkeä yhteydenpito ihmisiin jää vähemmälle. Etäjohtaminen saat-  
taa edellyttää vielä enemmän aikaa, koska se ei enää onnistu siinä muun työn ohessa tai esim. kahvihuoneessa, vaan vaatii erityistä huomiota. Hajautettu henki-  
löstö asettaa esimiehen myös tilanteeseen, jossa tulee huomioitua paljon enemmän niitä työntekijöitä, jota ovat säännöllisesti samassa toimipaikassa. Helposti etäältä työskentelevät jäävät vähemmälle huomiolle ja siksi yhteydenpidosta huolehtiminen heihin on erityisen tärkeää. (Vilkman 2016, 23.)

Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa monipuolisen yhteydenpidon, tiedon jaka-  
misen ja hyödyntämisen, mutta on tärkeää ymmärtää, etteivät samat käytännöt toimi  
työntekijöiden toimiessa hajautetusti. Tarvitaan mm. keskustelua ja yhteisiä sopi-  
muksia siitä, miten eri teknologioita hyödynnetään, mikä kunkin välineen rooli yh-  
teistyön mahdollistamisessa on ja miten yhteistyötä tehdään. (Vilkman 2016, 23.)  
On helppo tuudittautua siihen, että etäjohtaja-esimies on tavoitettavissa sähköpos-  
tin ja puhelimen välityksellä milloin tahansa. Valitettavasti tämä ei riitä. Olemmekin  
ensihoidossa ottaneet käyttöön ns. viikkotiedotteen, joka julkaistaan esimiehen toi-  
mesta kerran viikossa tai vähintään joka toinen viikko. Viikkotiedotteessa tiedote-  
taan ajankohtaisista asioista koostetusti yhdellä sähköpostilla ja tämä tuo säännöl-  
listä viestintää esimiehen ja henkilöstön välille.

Arvostus on pieniä asioita päivittäisessä tekemisessä. Se näkyy siinä, miten koh-  
taamme toiset ihmiset, miten otamme heidät ja heidän ajatuksensa vastaan, olem-  
meko henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa heidän kanssaan ja miten kunnioi-  
tamme erilaisuutta. (Vilkman 2016, 32.) Kyseinen asia korostuu vielä enemmän mitä  
harvemmin kunkin ihmisen kohtaamme. Jos esimies tapaa yksittäisen työntekijän  
kasvotusten esim. 2-3 kertaa vuoden aikana ja jokaisella kerralla esimies on kiirei-  
nen tai ärtynyt, jää työntekijälle helposti esimiehestä mielikuva, että hän on ärtynyt  
eikä ole kiinnostunut työntekijöiden asioista. Työntekijä saattaa kokea sen työhyvin-

vointia vähentävänä seikkana. Tämän vuoksi pyrin olemaan aina avoin keskustelulle ja läsnä, jos työntekijä lähestyy minua esimiehenä. Se mielikuva, jonka annan esim. yksikköpalaverissa, on erityisen suuressa asemassa, koska yksikköpalaverit saattavat olla joidenkin henkilöiden kohdalla ainut paikka, jossa esimiestä ikinä tapaa. Haastavaa virtuaalisessa ympäristössä johtamisen näkökulmasta on johtajan sosiaalinen läsnäolo, eli miten johtaja on tavoitettavissa. Lisäksi luottamus saattaa olla pinnallista ja häilyvää. Esimiehen näkökulmasta onkin tärkeää pohtia, tuleeko henkilöstöä huomioitua riittävästi sekä miten motivointi, osallistaminen ja valmentaminen onnistuvat. (Vilkman 2016, 138.)

Hyvä ilmapiiri ja me-henki ovat tärkeitä elementtejä työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta. Yhteisöllisyyden avulla luodaan hyvä yhteishenki, vaikka harvoin kohdattaisiinkin kasvokkain. Ihmisellä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa joukkoon ja olla osa arvostamaansa ryhmää. Yhteisöllisyyden merkitys on tärkeä työyhteisössä, koska sen ansiosta syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Mitä paremmin työntekijät tulevat toimeen keskenään, sen paremmin yhteistyökin sujuu. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen onkin suuri haaste etäjohtamisessa, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen; ja kun työtä tehdään erillään muista, myös luontainen vuorovaikutus helposti vähenee. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon sekä vähentää tiimin yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016, 41.) Kehittämistyölläni pyrin siihen, että työvuorosuunnittelumalli lisää henkilöstön työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Sitä kautta on mahdollista vaikuttaa mm. henkilöstön työmotivaation ja sairauspoissaoloihin. Tulevaisuudessa sillä on varmasti merkitystä myös ensihoitokeskuksen työn imuun ja henkilöstön työhön sitoutumiseen. Esimiehen tavoitettavuus ja aito läsnäolo vuorovaikutustilanteissa ovat oleellisia tekijöitä muutosjohtamisessa sekä etäjohtamisessa. Niiden täytyy olla osa esimiehen päivittäistä johtamisstrategiaa ja niiden tulee mielestäni näkyä myös organisaatiotasolla strategian ja vision yhteydessä.

Nykyisessä työaika-autonomisessa työvuorosuunnittelumallissa on pari ongelmallista kohtaa, jotka tosin ovat korjattavissa. Ensimmäinen ongelma on se, että esimies siirtää tiedot manuaalisesti työvuorotaulukko -excelistä Titania -ohjelmistoon.



Tässä on nykyhetkellä inhimillisen virheen mahdollisuus, koska ihminen siirtää tietoa toisesta kohteesta toiseen manuaalisesti. Titania -ohjelmiston sähköisen asiointin myötä tämä on kuitenkin korjaantumassa vuoden 2018 aikana. Sähköinen asiointi mahdollistaa työntekijöiden itse suunnitella työvuoronsa suoraan Titania -ohjelmistoon, jolloin tiedon manuaalinen siirtäminen excelistä Titaniaan loppuu kokonaan ja virheen mahdollisuus pienenee. Toinen seikka on yhtenäisten pelisääntöjen rakentaminen koko ensihoitokeskukselle. Ensihoitokeskuksessa on melko suuri henkilöstö. Nykyisin ensihoitoalueita on yhteensä neljä (4), joissa kaiken kaikkiaan henkilöstöä on n. 250 henkilön verran sijaiset mukaan luettuna. Pelisääntöjen laatiminen sellaisiksi, että 250 henkilöä ymmärtää ne samalla tavalla on suuri haaste.

Jatkotutkimushaasteina kehittämistyölleni näkisin ensisijaisesti työaika-autonomian etenemisen koko ensihoitokeskukselle vuoden 2018 aikana. Tämä yksistään on jo melko suuri muutosprosessi. Pelisääntöjen sisäanjoprosessi koko ensihoitokeskukselle kestää pitkään, mutta se on täysin mahdollista viedä läpi aktiivisella vuorovaikutuksella ja pitkäjänteisellä työllä. Toisena jatkotutkimushaasteena esitän, että olisi syytä tutkia tulevaisuudessa työaika-autonomian tuomia hyötyjä. Onko työssä jaksaminen parantunut? Onko työhyvinvointi parantunut? Onko tullut taloudellista hyötyä organisaatiolle sairauspoissaolojen vähentymisten ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentymisen kautta? Mielestäni työaika-autonomian olisi hyvä olla käynnissä vähintään vuoden verran, että mainittuja mahdollisia hyötyjä voitaisiin luotettavasti arvioida. Kolmantena jatkotutkimushaasteena esitän etäjohtamisen tutkimista ilmiönä. Etäjohtaminen on tulevaisuuden johtamista, mutta mitä se edellyttää esimieheltä, organisaatiolta ja henkilöstöltä.

## **7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus**

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Luotettavuuden ja vakuuttavuuden yksi peruselementti mielestäni onkin koko tutkimusprosessin kirjaaminen mahdollisimman näkyvästi. Pyrkimyksenäni oli kirjata kehittämistyöni jokainen askel todenmukaisesti ja raportoida tarkasti myös mahdollisista haasteista ja

ongelmakohdista. Kehittämistyöni ei ole määrällinen tutkimus, joten en näe tarpeelliseksi lähestyä aiheitani suoranaisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Kehittämistyöni on laadullinen tutkimus, jossa on piirteitä kehittävästä työn-tutkimuksesta.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tutkimusprosessin luotettavuus tarkoittaa sitä, vastaavatko tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnot tutkittavan käsityksiä. (Vilkkä 2005, 158.) Mielestäni tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat kehittämistyössäni yhteensopivia ja teorianmuodostuminen työssä on looginen. Käsitteet ja tulkinnot ovat mielestäni tasapainossa tutkittavan käsityksien kanssa, koska aihe oli sen verran selkeä, että tulkinnan varaa ei mielestäni juurikaan ole.

Toikko ja Rantanen (2009) toteavat, että laadullisessa tutkimusorientaatiossa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä; ja että kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Käyttökelpoisuus onkin se ydin mihin kehittämistyölläni pyrin. Autonomisen työvuoro-suunnittelun konkreettinen käynnistyminen ja sen toimiminen käytännössä ovat tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteet ja päämäärä. Kaiken kaikkiaan se tieto, mikä kehittämistyöni lopputulemana muodostuu, on hyödyllistä tietoa. Kumpaan tahansa vaakakuppiin kehittämistyö kallistuu; onnistumiseen tai epäonnistumiseen; saatu tieto on hyödyllistä mm. jatkotoimenpiteitä ajatellen. Joko kehittämistyö on onnistunut ja työaika-autonomian käynnistyminen sujuu hyvin ja se voidaan laajentaa koko ensihoitokeskukselle; tai sitten kehittämistyö ei onnistu ja joudutaan miettimään toisenlaista lähestymistapaa työaika-autonomiaan tai jopa koko työvuoro-suunnitteluun.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee siten arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla ja näin ollen luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin.

Tutkijan onkin pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihin päätenyt. Tutkijan tulee myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilkka 2005, 158 –159.) Mielestäni tekemäni teot, valinnat ja ratkaisut on kirjattu tekstiin selkeästi. Kehittämistyön lähtökohdat, tavoite ja tarkoitus kertovat lähtökohtaisesti tekemäni valinnat ja ratkaisut ja miten päädyttiin työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun kokeiluun. Mielestäni tekemäni ratkaisut olivat tarkoituksenmukaisia ja toimivia tavoitteiden kannalta.

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan luotettavuuteen liittyy kehittämistoiminnassa monimutkaisia ongelmia. Yhdeksi ongelmaksi he nostavat kehittämistoiminnan kyselylomakkeet, jotka joudutaan usein laatimaan varsin nopeasti, jolloin mittarin pätevyys on koetuksella, kun mittarin yhteys niitä ohjaaviin käsitteisiin saattaa jäädä epäselväksi. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Tämä on varmaankin totta, mutta en koe siitä suureksi ongelmaksi omassa kehittämistyössäni, koska tekemäni kyselyt muodostavat vain pienen osan varsinaisesta kehittämistyöstäni. Kyselyt lähinnä vain tukevat tekemiäni havaintoja ja päätelmiä.

Toikko ja Rantanen (2009) nostavat ongelmaksi myös kehittämistoiminnan aineistot, jotka muodostuvat usein varsin suppeiksi. Tällöin toistettavuuteen liittyy ongelma eikä ole takeita tällaisen aineiston sisäisestäkään luotettavuudesta. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Vilkka (2005) taasen toteaa, että tutkimusta ei käytännössä voi toistaa koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullinen tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. (Vilkka 2005, 159.) Tämä on totta. Varsinainen saman tutkimuksen toistettavuus ei ole mahdollista, koska kyseessä on ainutkertainen tapahtuma. Kehittämistyöni toistettavuus joutuu kuitenkin koetukselle, mikäli autonominen työvuorosuunnittelu saadaan käynnistettyä onnistuneesti ensin yhdellä ensihoitoalueella ja sitä lähdetään laajentamaan muille alueille vuonna 2018. Mutta en näe sitä itse suurena ongelmana, koska jos autonominen työvuorosuunnittelu toimii yhdellä ensihoitoalueella, sen on mahdollista toimia myös muilla alueilla. Tämä edellyttää sitä, että pelisäännöt ovat riittävän selkeät ja henkilöstö saadaan sitoutettua niihin. Mikäli samalla sapluunalla kehitetty autonominen työvuorosuunnittelu vietäisiin muuttumattomana ihan toisenlaiseen organisaation tai toimintayksikköön, se ei varmaankaan toimisi ollenkaan, mutta ensihoitokeskuksen

sisällä sapluuna saattaa toimia, vaikkakin varmaan pieniä aluekohtaisia hienosäätöjä tullaan prosessiin tekemään.

Tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan lukijan on päädyttävä tutkimustekstissä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä, joka edellyttää tutkimusprosessissa käytettyjen periaatteiden ja kulun tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamista aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. (Vilkkä 2005, 160.) Olen pyrkinyt kuvaamaan tarkasti jokaisen vaiheen ja havainnollistamisen tuki tekstissä on taulukkoja prosessin eri vaiheista. Näistä mielestäni on lukijan mahdollista muodostaa selkeä käsitys tutkimuksen tuloksista ja tutkimusprosessissa käytetyistä periaatteista.

Vilkan (2005) mukaan luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Tarkastelussa voidaan pohtia mm. tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä, tutkijan yhteiskunnallisen aseman, sukupuolen, iän, arvojen, uskomusten tai omien uskonnollisten tai poliittisten asenteiden ja näkemysten merkitystä tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan. (Vilkkä 2005, 160.) Mielestäni milloin edellä mainituista ei ole merkitystä kehittämistyöni tulkinnan ja tulosten muodostumisen kanssa. Oma roolini tutkittavan yhteisön jäsenenä on esimies, mutta mielestäni siltäkään ei juurikaan ole painoarvoa luotettavuutta arvioitaessa, koska kehittämistyössä on koko henkilöstö ollut osallisena alusta lähtien ja henkilöstön aloitteesta kehittämistyötä on lähdetty alun perin tekemäänkin. Tässä tapauksessa henkilöstön intressit kohtasivat esimiehen intressit ja lähdimme yhdessä kehittämään uutta työvuorosuunnittelumallia.

Vilkkä (2005) tuo esille teoksessaan myös arvovapauden käsitteen. Vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaata, tutkijan arvot vaikuttavat joka tapauksessa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee se, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa ja hän tekeekin tutkimuksessa kaikki asiat läpinäkyviksi. Läpinäkyvyys kytkeytyy vuorostaan tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilkkä 2005, 160.) Mielestäni kehittämistyössäni arvovapaus ei muodostu ongelmaksi, koska jokainen vaihe on kuvattu tekstissä läpinäkyvästi ja tätä myöden kehittämistyöni kestää myös eettisen tarkastelun.

Nojaudunkin kehittämistyöni raportoinnissa enemmän vakuuttavuuteen. Pysin tekemään kehittämistyötäni koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Pysin näyttämään aineistoni ja siihen perustuvan argumentaation mahdollisimman avoimesti, jolloin pystyn vakuuttamaan kehittämistyöni pätevyyden mahdollisimman hyvin. Toikko ja Rantanen (2009) tuovat esiin miten johdonmukaisuus on toinen keskeinen tutkimuksen luotettavuuden osatekijä. Tutkimuksen johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Kuten jo aiemmin monestikin totesin, kehittämistyöni kirjaamisessa olen pyrkinyt johdonmukaiseen läpinäkyvään raportointiin.

## LÄHTEET

- A 340/2011. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta. [Viitattu 8.4.2018]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110340>
- Antila, J. 2005. Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 2005. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. Harper & Row, New York.
- Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 3. painos. Edita Prima Oy.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. 2. painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Fried, J. & Hansson, D.H. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Viro: Meedia Zone OU.
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uudistettu painos. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla – ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. Väitöskirja. [Viitattu 13.2.2017].  
Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset\\_tyajat\\_hoitotalle/Documents/Tyovuorosuunnittelu\\_hoitotalalla\\_tiivistelma\\_suom.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset_tyajat_hoitotalle/Documents/Tyovuorosuunnittelu_hoitotalalla_tiivistelma_suom.pdf)
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2006. Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hung, R. 2002. A Note on Nurse Self-Scheduling. Nursing Economics. 20 (1): 37 - 39.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. 5. painos. Liettua: BALTO print.

- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Talentum Media Oy. Karisto Oy.
- Karhula, K., Ropponen, A., Härmä, M., Hakola, T., Pylkkönen, M., Sallinen, M. & Puttonen, S. 2016. 12 tunnin vuorojärjestelmien turvallinen ja työhyvinvointia edistävä toteuttaminen teollisuudessa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. The Social Psychology of Organizations. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kiikkala, I. 2003. Hyvää vointia edistävä työpaikka. Hoitotyön vuosikirja 2004 – Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.
- Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2014. Jäävuoremme sulaa - muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 5.painos. Talentum Media Oy.
- KVTES 2018 – 2019. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Kuntatyönantajat. [Viitattu 9.4.2018]. Saatavana: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018>
- L 1996/605. Työaikalaki.
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus 3/2009. [Verkkojulkaisu]. Tilastokeskus. [Viitattu 24.3.2018]. Saatavana: [http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09-30\\_005.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0)
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy.
- Loppela, K. 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen. Yhteistyöllä uusia työhyvinvoinnin edistämisen malleja. [Verkkojulkaisu]. UUMA 2015. [Viitattu 2.3.2018]. Saatavana: [http://huispaus.ucs.fi/Epanet/Arkisto/julkaisuja/uuma\\_mallit.pdf](http://huispaus.ucs.fi/Epanet/Arkisto/julkaisuja/uuma_mallit.pdf)
- Manka, M-L., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum. e-kirja.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. WSOY. Porvoo: WSOY kirjapainoyksikkö.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. uudistettu painos. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Popper, M. & Lipshitz, R. 2000. Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization* 7:3, 135 - 144. Saatavana: [https://seamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.emerald\\_s10.1108%2F09696470010335854](https://seamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.emerald_s10.1108%2F09696470010335854)
- Sinervo, T. 2003. Henkilöstön hyvinvointi, muutoksen toteutuminen ja hoidon laatu. *Hoitotyön vuosikirja 2004 – Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Sinivaara M. 2003. Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä. *Hoitotyön vuosikirja 2004 – Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedonantoon. Tampere: University Press. e-kirja.
- Työterveyslaitos (TTL). 2010. Ergonomiset työvuorojärjestelyt. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 13.2.2017]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/ergonomiset\\_tyovuorot/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/ergonomiset_tyovuorot/sivut/default.aspx)
- Työterveyslaitos (TTL). Työhyvinvointi. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 13.2.2017]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. e-kirja.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. 4. painos.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. e-kirja.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Liettua: BALTO print.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum. e-kirja.



Weymouth, S., Davey, C., Wright, J., Nieuwoudt, L-A., Barclay, L., Belton, S., Svenson, S. & Bowell, L. 2007. What are the Effects of Distance Management on the Retention of Remote Area Nurses in Australia? *Rural Remote Health*, Jul-Sep;7(3):652. e-artikkeli.

Åhman, H. 2005. *Menestyvä johtaminen – haasta itsesi*. 2. painos. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Työaika-autonomian pelisäännöt (EHA4)

Liite 2. Työvuorosunnittelun arviointilomake

**LIITE 1 Työaika-autonomian pelisäännöt (EHA4)**

15.05.2017

**TYÖAIKA-AUTONOMIA****Ensihoitokeskus / EHA4****KVTES ja paikallisen sopimuksen määrittelemät rajat:**

- Pohjana KVTES sekä paikallinen sopimus
- Työvuoron enimmäispituus 11-13 tuntia
- U- ja K-päivän pituus 4-9 tuntia
- Työaikajakso 6 viikkoa (6 viikon työvuorolistat)
- Jokaisella kalenteriviikolla (ma klo 00:00 - su klo 24:00) tulee olla vähintään 35 h kestävä viikkolepoaika
- 6 vkon työtunnit suunnitellaan kyseisen jakson suunnittelurajan mukaisesti (norm. 232:30 h), max. 48 tuntia / vko
- Työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti viranhaltijoiden/työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitetun ajanjakson alkamista. Tämän jälkeen työvuoroluetteloa saa muuttaa vain viranhaltijan/työntekijän suostumuksella tai perustellusta syystä.

**\* SOVITTELIJAN ROOLI:**

TAA -neuvonta, sovittelu ristiriita tilanteissa, päällekkäiset työvuorot ym., epäselvyyksissä ensin tiedustelu sovittelijoiden kautta

**\* LISTANTEKIJÄN ROOLI (OH/KJ):**

listan pohjatiedot, työvuorolistan lopullinen suunnittelu, hienosäätö, ns. direktio-oikeus (HUOM! HT / ensihoito asetus)

## YHTEINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

\* OH LAITTAAN EXCEL -LISTAAN LOMAT, VAHVISTETUT KOULUTUSPÄIVÄT, VIRKAVAPAAT, YVP-PÄIVÄT, YM. ENNALTA TIEDOSSA OLEVAT ASIAT

\* VAPAAEHTOISTEN EHDOTTOMIEN TYÖVUOROJEN MAX. MÄÄRÄ 6 KPL / HLÖ/ 6 VIIKON JAKSO

\* JOKAINEN SUUNNITTELEE ITSELLEEN PÄIVÄ- JA YÖVUOROT, 12-TUNTISET VUOROT, EI MÄÄRITELLÄ ENSIHOITOYKSIKKÖÄ

\* LISTANTEKIJÄ MÄÄRITTELEE TARPEEN MUKAAN ENSIHOITOUKSIKÖT, LÄHTÖKOHTAISESTI OMA ASEMAPAIKKA

\* HIENOSÄÄTÖ JÄTETÄÄN LISTANTEKIJÄLLE, PÄÄLLEKKÄINEN TYÖAIKA YÖVUORON ALKUUN

\* EXCEL -LISTALLE MÄÄRITELLÄÄN ERÄPÄIVÄ, JOHON JOKAINEN SITOUTUU

\* LISTAN MERKINNÄT:

SUUNNITTELUSSA KÄYTETÄÄN TYÖVUOROKOODEINA

1. pieniä kirjaimia: päivävuoro= p, yövuoro = y, vapaa= v. Näitä ns. ei-ehdottomia työvuoroja listantekijä saa tarvittaessa muuttaa.
2. ISOJA KIRJAIMIA, jos toivoo ehdottomasti ko. työvuoroa/vapaa = P / Y / V. Näitä ns. ehdottomia työvuoroja ei muuteta kuin tarvittaessa neuvotellen työntekijän kanssa.
3. Koulutus = K
4. Loma = H
5. Virkavapaa = M

**LIITE 2 Työvuorosuunnittelun arviointilomake**

Kysely

Työvuorosuunnittelun arviointi

Arvioi työyhteisösi tämän hetkistä työvuorosuunnittelua.

Käytä arvioinnissa asteikkoa 1-5.

(1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=en osaa sanoa 4=osittain eri mieltä, 5=täysin eri mieltä)

Työvuorosuunnittelun tämän hetkinen tilanne		1	2	3	4	5
	1.1. Työvuorosuunnittelu toimii hyvin					
	1.2. Työjaksojen rytmitys on sopiva					
	1.3. Työvuorosuunnittelu tukee työssäjaksamistani					
	1.4. Työvuorosuunnittelu lisää/ylläpitää työhyvinvointiani					
	1.5. Työvuorosuunnittelu on riittävän tasapuolista					
	1.6. Esimies tukee työvuorosuunnittelulla työssäjaksamistani					
	1.7. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin					
	1.8. Työvuorotoiveet toteutuvat hyvin					

2. Kerro halutessasi perusteluja vastauksillesi:

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Toimiakseen paremmin työvuorosuunnittelun tulisi:

---

---

---

---

---

---

---

---